



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ**

«Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση»

“Human Resources Management in Public Administration”

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Μαρία Κ. Κόγιου

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: [ΛΑΜΠΡΟΣ ΣΔΡΟΛΙΑΣ]

ΛΑΡΙΣΑ

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2019 – 2020

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Με την παρούσα διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται ο κύκλος μεταπτυχιακών σπουδών στη «Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση» του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Ένα ταξίδι συναρπαστικό όμως σύντομο και επίπονο με πάρα πολλές δυσκολίες έφτασε στο τέλος του, όμως μου προσέφερε γνώση και εμπειρία.

Ολοκληρώνοντας την εργασία αυτή που έχει ως σκοπό να προσεγγίσει το δύσκολο έργο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Λάμπρο Σδρόλια για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε αναλαμβάνοντας της επίβλεψη της διπλωματικής μου εργασίας, την επιστημονική του καθοδήγηση καθώς και την ενθάρρυνση του κατά την διάρκεια εκπόνησής της. Ένα μεγάλο ευχαριστώ, επίσης, στον κ. Γεώργιος Ασπρίδη για την πολύτιμη συνεργασία και τις αξιόλογες συμβουλές, στο ξεκίνημα αυτής της διπλωματικής βασιζόμενες στην πολύτιμη γνώση του και την μεγάλη εμπειρία του, στο γνωστικό αντικείμενο της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων.

Για τη διεκπεραίωση της παρούσης Πτυχιακής Εργασίας, θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τους επιβλέποντες καθηγητές κ. Ε. Βελισσαρίου και κ. Ι. Ρωσσίδα για τη άψογη συνεργασία και την πολύτιμη συμβολή τους στην ολοκλήρωση της.

Τέλος ευχαριστώ την οικογένεια μου για την αμέριστη συμπαράσταση τους, τον σύζυγο μου και τα παιδιά μου Απόστολο και Δέσποινα, γιατί χωρίς αυτούς δεν θα ήταν δυνατή η ολοκλήρωσή της.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο πρώτο κεφάλαιο αναφερόμαστε στην έννοια της δημόσιας διοίκησης, τους κανόνες που διέπουν και χαρακτηρίζουν τη δράση της, με βάση τις θεμελιώδεις αρχές του διοικητικού δικαίου. Περιγράφονται οι διαχρονικές αδυναμίες και οι παθογένειες της δημόσιας διοίκησης, και οι κυριότερες μεταρρυθμίσεις στο δημόσιο τομέα για τον εκσυγχρονισμό της. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναπτύσσεται η σημασία της λειτουργίας της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, αξιοποιώντας κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να αναλάβει και να διεκπεραιώσει επιτυχώς ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων.

Στο τρίτο κεφάλαιο δίνεται έμφαση στην εκπαίδευση και την επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού για τον εκσυγχρονισμό και την προώθηση της ανταγωνιστικότητας των δημοσίων οργανισμών. Η εξειδίκευση και η ικανότητα προσαρμογής σε νέα πρότυπα εργασίας απαιτεί περισσότερα εφόδια για τη επιτυχία στην προσπάθεια αυτή. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στους δημόσιους οργανισμούς και η σημασία της. Η Δημόσια διοίκηση χρειάζεται σχεδιασμό και ανάπτυξη των ικανοτήτων των υπαλλήλων και ακόμη να διαφοροποιηθούν οι οργανισμοί για να αυξήσουν την ποικιλία των υπηρεσιών που προσφέρουν.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναφερόμαστε στην σημασία του σχεδιασμού, που θεωρείται ότι χρειάζεται ένας δημόσιος οργανισμός, ώστε να αυξηθεί η ποικιλία των υπηρεσιών που προσφέρει στους πολίτες καθώς και ο ρόλος του ηγέτη και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός διευθυντή – ηγέτη που θα προσφέρει ορθή και αποτελεσματική καθοδήγηση. Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη σημασία της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα, τους παράγοντες που διασφαλίζουν τη συνοχή και την αλληλεξάρτηση των δημοσίων υπαλλήλων και τις εργασιακές σχέσεις αυτών. Στο έβδομο κεφάλαιο αναπτύσσονται τα ιδιαίτερα στοιχεία της διοίκησης, που συνδέονται άμεσα με αυτό του Νέου Δημόσιου Management, βελτιώνοντας τις δημόσιες υπηρεσίες, με βάση το Κοινό πλαίσιο Αξιολόγησης και την διοίκηση μέσω στόχων.

Λέξεις Κλειδιά: Δημόσια διοίκηση, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Αξιολόγηση, Παρακίνηση, Ανάπτυξη και εκπαίδευση, Νέο δημόσιο Μάνατζμεντ.

ABSTRACT

In the first chapter we refer to the concept of public administration, which governs and legitimizes its action, based on the fundamental principles of administrative law. The long-standing weaknesses and pathogens of public administration are described, as well as the main reforms in the public sector for its modernization. The second chapter is referred to the importance of the human resources management functioning, properly utilizing the human resources to undertake and successfully carry out a wide range of responsibilities.

In the third chapter, primary importance is given to the education and training of human resources that contribute to the process of modernization and promotion of the competitiveness of public organizations. Specialization and the ability to adapt to new work standards require additional qualifications in order to be achieved. The fourth chapter analyzes the evaluation of the performance of human resources in public organizations and its importance. Public administration needs to enrich the level of knowledge, develop the skills of the employees and even to differentiate organizations to increase the variety of services they offer.

In the fifth chapter we refer to the importance of design, which is considered to be vital for a public organization, in order to increase the variety of services it offers to citizens and the role of the leader and the characteristics of a manager - a leader in order to be able to offer an appropriate and effective guidance. The sixth chapter describes the importance of incentives in the public sector, the factors that ensure the coherence and interdependence of civil servants and their cooperation at the working environment. The seventh chapter analyzes the specific elements of management, which are directly related to that of the New Public Management, improving public services, based on the common framework of evaluation and of the management based on objectives.

Keywords: Public Administration, Human Resource Management, Evaluation, Motivation, Development and Education, New Public Management.

Βεβαίωση εκπόνησης εργασίας

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Πλήρους Φοίτησης της σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας : «Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση.» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	I
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	II
ABSTRACT	III
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	IV
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	V
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	VI
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ - ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	VII
Κεφάλαιο 1. Ο Θεσμός της δημόσιας διοίκησης	12
1.1. Έννοια και λειτουργία της δημόσιας διοίκησης	12
1.2. Διαχρονικές αδυναμίες στη λειτουργία της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.....	16
1.3. Κυριότερες μεταρρυθμίσεις κατά την Γ΄ Ελληνική Δημοκρατία	18
1.4. Συγκριτική ανάλυση εργαλείων ανάπτυξης μεταξύ του ιδιωτικού και δημοσίου φορέα.....	21
1.5. Παθογένειες της δημόσιας διοίκησης	22
1.6. Οι σύγχρονες προκλήσεις της Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού.....	24
Κεφάλαιο 2. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και η αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων.....	27
2.1. Η σημασία της λειτουργίας διοίκησης ανθρωπίνων Πόρων	27
2.2. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού	28
2.3. Περιγράμματα Θέσεων εργασίας	29
2.4. Ανάλυση των θέσεων εργασίας.....	30
A). Γενικά και ειδικά περιγράμματα	31
B) Ειδικά Περιγράμματα (Ε Π):.....	34
2.5. Προφίλ του εργαζόμενου δημοσίου υπαλλήλου.	38
2.6. Επιλογή προσωπικού δημοσίων οργανισμών.	39
2.7. Διαχείριση υπηρεσιακής κατάστασης και κινητικότητα.....	39
3. Κεφάλαιο 3. Η Ανάπτυξη και εκπαίδευση προσωπικού των δημοσίων οργανισμών	42
3.1. Η Ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα	42

3.2. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης	44
3.3. Οι παράγοντες της απόδοσης του εργατικού δυναμικού	47
3.4. Η Εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων στην Ευρώπη	49
3.5. Τα Εκπαιδευτικά προγράμματα των δημοσίων Υπαλλήλων στην Ελλάδα.	51
3.6. Επικοινωνία με το Προσωπικό	54
4. Κεφάλαιο 4. Η σημασία της Αξιολόγησης στους δημόσιους οργανισμούς	56
4.1. Θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης οργανισμού και διαδικασίας αυτής.....	56
4.2. Ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης	58
4.3. Υπηρεσιακές μεταβολές - Κινητικότητα.....	60
Κεφάλαιο 5. Ηγεσία στο Δημόσιο Τομέα	63
5.1. Η Θεωρία Ιεράρχησης των αναγκών κατά τον Maslow.	63
5.2 Η θεωρία Χ και η θεωρία Υ (Theory X and Theory Y).....	66
5.3. Ηγεσία και Καθοδήγηση.....	69
5.4. Ηγέτης.....	72
5.5. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός Ηγέτη – Διευθυντή	72
5.6. Η καλλιέργεια της ηγεσίας στο δημόσιο τομέα.	74
Κεφάλαιο 6. Παρακίνηση στο δημόσιο τομέα	75
6.1. Οι άγραφοι κανόνες Συμπεριφοράς	75
6.2. Η αναγκαιότητα της παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων.....	76
6.3. Η εξασφάλιση της συνοχής του ανθρώπινου δυναμικού	77
6.4. Αξιολογική επισκόπηση της θεωρίας της παρακίνησης στο ελληνικό δημόσιο.....	79
6.5. Οι εργασιακές σχέσεις στο κατώφλι του 21ο αιώνα.	80
Κεφάλαιο 7ον Βελτιώνοντας τους δημόσιους οργανισμούς μέσω της αυτό-αξιολόγησης.	82
7.1. Η δημόσια διοίκηση στην Ευρώπη.....	82
7.2. Ορισμός- Βασικοί στόχοι του Κ. Π. Α.....	82
7.3. Οι οχτώ βασικές αρχές της Αριστείας.....	84
7.4. Διοίκηση μέσω Στόχων.	86

7.5. Οι Νέοι Ρόλοι των δημοσίων υπαλλήλων-προσκλήσεις και απειλές.....	89
Συμπεράσματα	92
Βιβλιογραφία	93
Πίνακας Ορολογίας.....	99

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ - ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1. Ηγεσία – Υπάλληλος – Πολίτης	11
Εικόνα 2.1. Μοντέλο εφαρμογής Περιγραμμάτων, http://apografi.gov.gr/images/esk/odigos , προσπελάστηκε 7/1/2020	32
Εικόνα: 7.1. Οι Αρχές της Αριστείας (EFQM) Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, Caf,2013	85

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 5.1.Ιεράρχηση αναγκών κατά τον Maslow, et el,	64
Σχήμα 5.3. Η Διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού. J., R., Gallbraith and Robert K, Kazannian, Strategy Implemetation: Structure, Systems and Process. , 2nd ed. (St Paul, MNq: West Publishing , 1986),et el	86
Σχήμα 7.1. Οι Αρχές της Αριστείας (EFQM).). Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, Caf,2013	87

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1.Λειτουργίες της Διοίκησης., πηγή: Ιωάννης Κατσαρός., (2008) Το Management στην εκπαίδευση – Βασικές Λειτουργίες, σελ. 24.....	15
Πίνακας 5.2. Συγκεντρωτική παρουσίαση της θεωρία Χ και η θεωρία Υ.: Πηγή: Σεραφείμ Πολύζος, 2011, Διοίκηση και Διαχείριση έργων, Μέθοδοι και Τεχνικές, Νέα Αναθεωρημένη έκδοση, Κεφ. 3ο, Ηγεσία και Καθοδήγηση στις Επιχειρήσεις και τα Έργα, σελ. 78	68
Πίνακας 6.1: Παράγοντες που εξασφαλίζουν τη συνοχή και την αλληλεξάρτηση των εργαζομένων. Πηγή: Β. Κέφης., Π. Παπαζαχαρίου. ,(2009).,Το Επιχειρηματικό Όραμα σε Business Plan, κεφ. 7ο Οργανωτικά και Διοικητικά Θέματα σελ. 167-168.....	78

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ - ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝVII

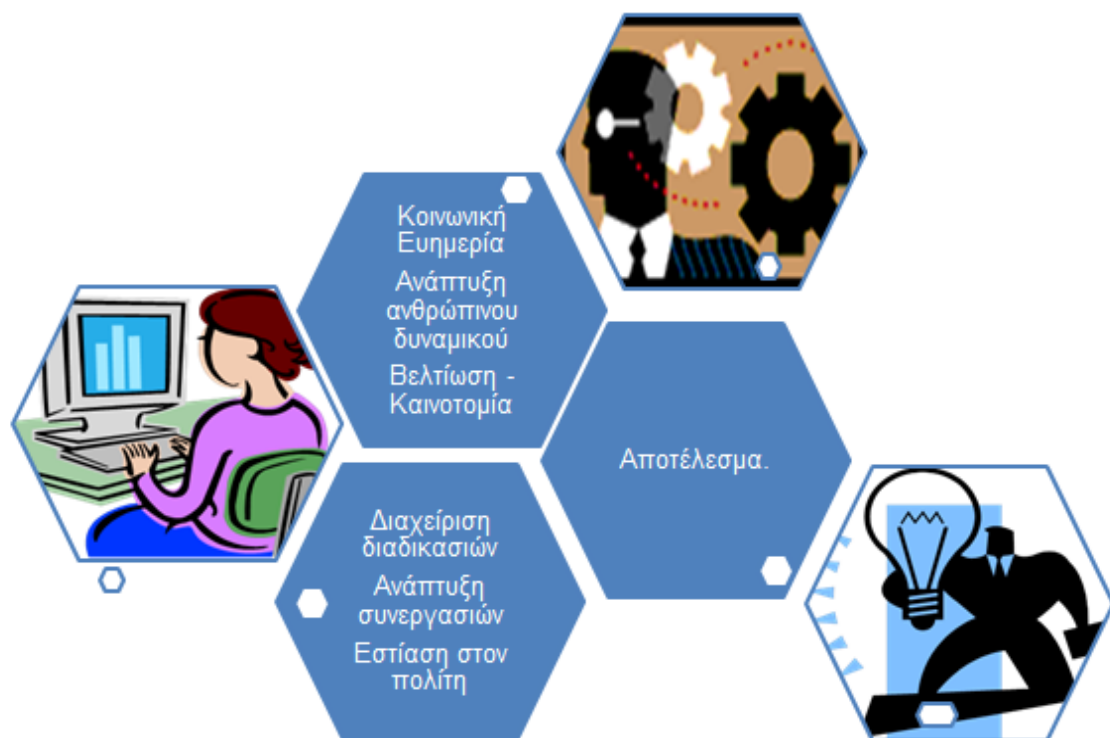
Διάγραμμα: 2.1.: Γενικά Περιγράμματα - Παραδείγματα , πηγή: Ειδικά περιγράμματα θέσεων εργασίας , Οδηγίες Μεθοδολογικής προσέγγισης συγγραφής, Expertise France, (2018), http://apografi.gov.gr/images/esk/odigos_v8_11012018.pdf.....33

Διάγραμμα: 2.2. Ειδικό περίγραμμα 1 πηγή: Ειδικά περιγράμματα θέσεων εργασίας , Οδηγίες Μεθοδολογικής προσέγγισης συγγραφής, Expertise France, (2018), http://apografi.gov.gr/images/esk/odigos_v8_11012018.pdf προσπελάστηκε 10/1/2020.....35

Διάγραμμα: 2.3. Ειδικό περίγραμμα 2., http://apografi.gov.gr/images/esk/odigos_v8_11012018.pdf.....35

Διάγραμμα: 2.4. Ειδικό περίγραμμα 3 . http://apografi.gov.gr/images/esk/odigos_v8_11012018.pdf36

Διάγραμμα:2.5.Ειδικόπερίγραμμα 4. http://apografi.gov.gr/images/esk/odigos_v8_11012018.pdf, προσπελάστηκε 12/1/202037



Εικόνα 1. Ηγεσία – Υπάλληλος – Πολίτης¹

¹ Προσωπικό αρχείο.

Κεφάλαιο 1ον. Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1.1. Έννοια και λειτουργία της δημόσιας διοίκησης

Την δημόσια διοίκηση την χαρακτηρίζουν όλες οι νόμιμες ενέργειες που έχουν ως γενικό και απαραίτητο σκοπό την ολοκλήρωση ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος το οποίο αποσκοπεί στην ικανοποίηση του ατόμου, χωρίς να διακινδυνεύουν τα συμφέροντα του συνόλου των πολιτών ενός κράτους. Η Δημόσια διοίκηση ειδικότερα είναι ένα μέρος της εκτελεστικής εξουσίας και αποτελεί μέρος του γενικότερου συνόλου του κρατικού μηχανισμού.

Η έννοια της δημόσιας διοίκησης έχει συνδεθεί με την διαχείριση των δημόσιων υποθέσεων και την φροντίδα των υποθέσεων του λαού της κάθε χώρας. Η δημόσια διοίκηση διαφέρει από την ιδιωτική ως προς τα μέσα που χρησιμοποιεί αλλά και ως προς τους αντικειμενικούς σκοπούς που υπηρετεί. Εξάλλου η ιδιωτική διοίκηση υπηρετεί το ιδιωτικό συμφέρον και τους ιδιωτικούς σκοπούς χρησιμοποιώντας συμβατικούς μεθόδους για τις συναλλαγές της. Αντίθετα, όμως, η δημόσια διοίκηση προσπαθεί να διαχειριστεί τις δημόσιες υποθέσεις με προτεραιότητα το συμφέρον των πολιτών της χώρας, την εξυπηρέτηση των γενικότερων στόχων και των ειδικών σκοπών του κοινωνικού συνόλου, χρησιμοποιώντας την εξουσία που τις παρέχουν οι νόμοι ακόμη και με εξαναγκασμό.

Η δημόσια διοίκηση ως έννοια στηρίζεται σε κανόνες δικαίου με εξουσιαστική και κυριαρχική διοίκηση, αντίθετα όμως η ιδιωτική διοίκηση αποκαλείται συναλλακτική και λειτουργεί στο πλαίσιο της ιδιωτικής οικονομίας των κανόνων του ιδιωτικού δικαίου και της ελεύθερης αγοράς. Διοίκηση είναι η παρακολούθηση λειτουργίας ενός οργανισμού, ενός δημόσιου φορέα ή μιας οργάνωσης ατόμων που ανήκουν στην κρατική εξουσία. Ακολουθείται ένα διαφορετικό είδος οργάνωσης και διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων με αντικειμενικό σκοπό την καλύτερη λειτουργία του δημοσίου φορέα.²

² Χριστίνα Μ. Ακριβοπούλου, Χαράλαμπος Ανθόπουλος(2015) , Εισαγωγή στο Διοικητικό Δίκαιο σελ. 23, & 41)

Οι αρχές που νομιμοποιούν τις δραστηριότητες της δημόσιας διοίκησης ονομάζονται θεμελιώδεις αρχές του διοικητικού δικαίου. Οι περισσότερες από αυτές διαμορφώθηκαν στο πλαίσιο της νομολογίας του Συμβουλίου της Επικρατείας ,και των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων που διαθέτουν συνταγματικό έρεισμα. (Γέροντας, Λύτρας και λοιποί, 2010).Οι σπουδαιότερες από αυτές είναι οι παρακάτω:³

- ✓ Η αρχή της νομιμότητας της δημόσιας διοίκησης.
- ✓ Η αρχή της χρηστής διοίκησης και της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης του διοικούμενου. .
- ✓ Η αρχή της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας της διοικητικής
- ✓ Η αρχή της ισότητας και της αξιοκρατίας.
- ✓ Η αρχή της αμεροληψίας των οργάνων της δημόσιας διοίκησης
- ✓ Η αρχή της υπεροχής και της προστασίας του δημοσίου συμφέροντος
- ✓ Η αρχή της αναλογικότητας.

Τα άτομα που ασκούν την δημόσια διοίκηση θεωρούνται υπεύθυνα για την καλή λειτουργία του φορέα και την ορθή και αντικειμενική λήψη αποφάσεων, όμως τα καθήκοντα του κάθε υπεύθυνου διαφέρουν ανάλογα με το φορέα και την διοίκηση. Στην κατηγορία εκείνων που ασκούν διοίκηση είναι ο διευθυντής μιας υπηρεσίας, ο διοικητής μιας στρατιωτικής σχολής , ο πρόεδρος ενός οργανισμού κλπ. Είναι απόφοιτοι της Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης που λειτουργεί στην Ελλάδα από το 1983. Τα πρόσωπα τα οποία κατέχουν την υψηλότερη θέση της διοίκησης φέρουν διάφορες ονομασίες, ανάλογα με την φύση του φορέα τον οποίο διοικούν:

Οι Διοικητές , αναφέρονται στους μεγάλους φορείς, όπως την Τράπεζα της Ελλάδος, το ΙΚΑ, αλλά και σε στρατιωτικές Σχολές, όπως την Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων κ.α.

³ 1) Πρωτογενής (Γέροντας, Λύτρας και λοιποί, 2010), 2) δευτερογενής Χριστίνα Μ. Ακριβοπούλου, Χαράλαμπος Ανθόπουλος(2015) , Εισαγωγή στο Διοικητικό Δίκαιο, σελ. 23, & 41).

Οι Διευθυντές ονομάζονται στις δημόσιες υπηρεσίες και στις σχολικές μονάδες (Δημοτικά Σχολεία, Γυμνάσια . Λύκεια.).

Οι Πρυτάνεις ονομάζονται οι διευθυντές στα Πανεπιστήμια.

Οι Πρόεδροι ονομάζονται σε συλλόγους, σε μη κυβερνητικές οργανώσεις και στους οργανισμούς. αυτές τις υψηλές διοικητικές θέσεις , εύκολα μπορούν να κατηγορηθούν για μη ορθή λήψη αποφάσεων, ή αποφάσεων που αποδείχθηκαν επιβλαβείς για τον δημόσιο οργανισμό όταν αυτοί βρίσκονταν στην διοίκησή του.

Σύμφωνα με τον Ι. Κατσαρό, η διοίκηση εκδηλώνεται ως ένα σύνθετο και διαφορετικό φαινόμενο που παρουσιάζεται στους δημόσιους οργανισμούς στο σύνολο των δραστηριοτήτων που επιδρούν ανεξάρτητα και συγχρόνως παράλληλα. Για αυτό το πολύπλοκο αποτέλεσμα, λόγω της φύσεως των καθηκόντων των διαφορετικών οργανισμών οι αναλυτές δηλώνουν πολλές και διαφορετικές γνώμες για τις λειτουργίες των δημόσιων φορέων.⁴

Στο πίνακα που ακολουθεί διακρίνουμε διάφορες αναφορές στις βασικές λειτουργίες της διοίκησης, όπως έχουν επισημανθεί από τους θεμελιωτές της διοικητικής επιστήμης όπως ο Fayol σε ένα από τα σημαντικότερα έργα του “Administration Industrielle et Generale”, το (1916). Αναλυτική εκδοχή των απόψεων του Fayol είναι αυτή που συμπυκνώνεται στο ακρωνύμιο POSDCoRB, από τα αρχικά των αγγλικών όρων, σχετικά με τις λειτουργίες που θεωρεί ότι συνιστούν την αποστολή ενός διοικητικού στελέχους: σχεδιασμός, οργάνωση, στελέχωση, διεύθυνση, συντονισμός, αναφορά – πληροφόρηση. Προϋπολογισμός (Gulick, 1937).

⁴ Ιωάννης Κατσαρός.et el, (2008)Το Management στην εκπαίδευση – Βασικές Λειτουργίες σελ .23

Πίνακας 1.1: Λειτουργίες της Διοίκησης., πηγή: Ιωάννης Κατσαρός., (2008) Το Management στην εκπαίδευση – Βασικές Λειτουργίες, σελ. 24.

Πίνακας 1: Λειτουργίες της Διοίκησης (Προσαρμογή από Τύπας και Κατσαρός, 2003: 76)

<i>Fayol (1916)</i>	<i>Gulick (1937)</i>	<i>Scanlan (1974)</i>	<i>Koontz – O'Donnel (1984)</i>	<i>Μπουραντάς (2002)</i>
Προγραμματισμός	Σχεδιασμός (Planning)	Προγραμματισμός	Προγραμματισμός	Σχεδιασμός -Προγραμματισμός
		Λήψη αποφάσεων		
Οργάνωση	Οργάνωση (Organizing)	Οργάνωση	Οργάνωση	Οργάνωση
	Στελέχωση (Staffing)		Διοίκηση προσωπικού	
Διεύθυνση	Διεύθυνση (Directing)	Διεύθυνση	Διεύθυνση– Ηγεσία	Διεύθυνση
Συντονισμός	Συντονισμός (Coordinating)			
Έλεγχος	Αναφορά – πληροφόρηση (Reporting)	Έλεγχος	Έλεγχος	Έλεγχος
	Προϋπολογισμός (Budgeting)			

Ακολουθούν πιο νέοι συγγραφείς⁵ όπως παρουσιάζονται στο πίνακα 1.1. και αναλύονται λεπτομερώς στον σχεδιασμό – προγραμματισμό ⁶, στην οργάνωση, στην διεύθυνση και τον έλεγχο σύμφωνα με τον (Μπουραντάς, 2002:39-40). Οι λειτουργίες της διοίκησης ακόμη αναλύονται στον προγραμματισμό, στη λήψη αποφάσεων, στην οργάνωση, στη διεύθυνση και στον έλεγχο, σύμφωνα με τον Σαΐτη. (Σαΐτης, 2000:27., Scanlan, 1974).

Η δημόσια διοίκηση σε μια συνολική, αναλυτική παρουσίαση των λειτουργιών της δημόσιας διοίκησης παρουσιάζεται ως εξής:

α) προγραμματισμός

⁵ Για παράδειγμα , ο Μπουραντάς θεωρεί τη στελέχωση επιχειρηματική λειτουργία, όπως τη διοίκηση παραγωγής, και όχι λειτουργία της διοίκησης (Μπουραντάς, 2002 :41)

β) οργάνωση

γ) στελέχωση

δ) διεύθυνση- ηγεσία

ε) επικοινωνία

στ) έλεγχος και αξιολόγηση και

ζ) προϋπολογισμός.

1.1 Διαχρονικές αδυναμίες στη λειτουργία της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

Μέχρι σήμερα πολλές και αξιόλογες μελέτες έχουν εκπονηθεί , προσπαθώντας να αναδείξουν τις αδυναμίες των λειτουργιών του διοικητικού συστήματος.⁷ Ο συντονισμός των υπηρεσιών για να προσδιοριστούν οι ελλείψεις των δημοσίων υπηρεσιών που δημιουργούν διαχρονικές αδυναμίες πολλές φορές παρουσιάζουν γραφειοκρατικά αδιέξοδα λόγω της αύξησης των διοικητικών βαρών.

Αναφερόμαστε στην έλλειψη της στοχοθεσίας και τους αργούς ρυθμούς ενσωμάτωσης των καλών πρακτικών, που συνήθως προκύπτουν από τις αδυναμίες στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών. Γίνεται μια προσπάθεια οι διαχρονικές αδυναμίες να καταγραφούν και να διορθωθούν με το πρόγραμμα της Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2016- 2018 όπου έχει καταγραφεί μεγάλο μέρος των αδυναμιών της δημόσιας διοίκησης, πρέπει όμως να αντιμετωπισθούν στο πλαίσιο ενός μεσομακροπρόθεσμου σχεδίου δράσης:⁸

⁷ Έκθεση Κ. Βαρβαρέσου (1952), Έκθεση G. Langrod (1963), Έκθεση Σταυριανόπουλου (1972), Έκθεση του Κ.Ε.Π.Ε (1967), Έκθεση Κανελλόπουλου (1990), Έκθεση Επιτροπής Δεκλερής (1992), Έκθεση Επιτροπής Σπράου (1998).

⁸ Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Όλγα Γεροβασίλη, (2017), Η διοίκηση αναβαθμίζεται δημόσιο 2020, , Εθνική Στρατηγική για την διοικητική μεταρρύθμιση , ΙΙ. Ανάλυση της Υφιστάμενης κατάστασης, σελ. 10-11

1) Αδυναμία σχεδιασμού & εφαρμογής.

Ο σωστός σχεδιασμός όταν δεν ακολουθείται από μια ολοκληρωμένη εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών οδηγείται στην σημαντικότερη αδυναμία, όπως είναι η έλλειψη συνεκτικών στρατηγικών, που πολλές φορές οδηγούν σε παρεμβάσεις αποσπασματικές. Οι αλληλοαναιρούμενες ενέργειες και οι επικαλύψεις προσπάθειών διόρθωσης των λαθών διατηρούν ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο κατακερματισμό σε όλες τις αρμοδιότητες, τις δομές και τις υποδομές του ανθρώπινου δυναμικού όπως ορίζει το εκάστοτε πεδίο πολιτικής.

2) Έλλειψη συντονισμού.

Η έλλειψη συντονισμού και τα πολλά και διαφορετικά εμπόδια είναι εκείνα που δεν βοηθούν ώστε να υλοποιηθεί το σύνολο των μεταρρυθμίσεων στην δημόσια διοίκηση. Ακόμη υπάρχει έλλειψη δικτύων συνεργασίας όπως και η ύπαρξη διοικητικών στεγανών σε ένα λειτουργικό μοντέλο που παρουσιάζεται διασπασμένο στην δημόσια διοίκηση.

3) Ανεπαρκής αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η μείωση των προσλήψεων προσωπικού στις δημόσιες υπηρεσίες τα τελευταία χρόνια και οι πολιτικές επιλογές που ακολούθησαν οδήγησαν στον αποπροσανατολισμό της μεταρρυθμιστικής πολιτικής από τους στόχους. Η έλλειψη σχεδιασμού για την σωστή διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων χαρακτηρίζεται από στενή οπτική και έλλειψη στρατηγικής αντίληψης. Οι ανορθολογικές κατανομές στις υπηρεσίες του δημόσιου τόσο ως προς τον αριθμό των υπαλλήλων, όσο και ως προς τις δεξιότητες που κατέχουν οδηγούν στην ανισομερή στελέχωση των υπηρεσιών και στη μη σωστή αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων.

4) Το ρυθμιστικό πλαίσιο ανεπαρκές.

Η πολυπλοκότητα των κανονιστικών κειμένων, οι πολλοί νόμοι, οι κακοί νόμοι, η δυσκολία κατανόησης αυτών και τα προβλήματα που δημιουργούν στην συμμόρφωση και στην ασφάλεια των πολιτών και των επιχειρήσεων οδηγούν σε προβληματικά ρυθμιστικά πλαίσια. Ακόμη, νομικά εμπόδια εμφανίζουν αναποτελεσματική και μη αποδοτική υλοποίηση των μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών.

5) Έλλειψη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Η παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών στους πολίτες και η ηλεκτρονική διακυβέρνηση παραμένουν ακόμη στο αρχικό στάδιο και παρουσιάζουν εμπόδια στην συλλογή και την επεξεργασία και τη διαχείριση των προσωπικών δεδομένων. Ο θεσμός των Κέντρων εξυπηρέτησης πολιτών εξακολουθεί να παρουσιάζει σημαντικές ελλείψεις και εμπόδια στην εξυπηρέτηση του πολίτη και του κοινωνικού συνόλου.

6) Απουσία σύγχρονων μεθόδων διοίκησης.

Ο ακατάλληλος τρόπος συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων όπως και η απουσία των σύγχρονων μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων για την περαιτέρω ανάπτυξη πολιτικών με βάση τα εμπειρικά δεδομένα περιορίζουν τη δυνατότητα εντοπισμού και επίλυσης των προβλημάτων των δημόσιων οργανισμών και υπηρεσιών.

1.3. Κυριότερες μεταρρυθμίσεις κατά την Γ΄ Ελληνική Δημοκρατία.

Τον Ιούλιο του 1974 εγκαθιδρύθηκε η Γ΄ Ελληνική Δημοκρατία και από εκείνη τη στιγμή θα ξεκινήσει η μεγαλύτερη χρονική περίοδος σταθερότητας του πολιτεύματος με τελικό αποτέλεσμα να παγιωθούν οι δημοκρατικοί θεσμοί. Κατά την χρονική περίοδο από το 1975 έως το 1980 θα οριστούν οι βασικοί κανόνες λειτουργίας του δημοκρατικού συστήματος.⁹

Η υπάρχουσα Κυβέρνηση Εθνικής Ενότητας έθεσε ως πρώτο στόχο της την εδραίωση της Δημοκρατίας και επανέφερε εν μέρει σε ισχύ το Σύνταγμα του 1952, με εξαίρεση τις διατάξεις που αφορούσαν τον βασιλέα. Η Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, τεύχος Α΄, αριθμός φύλλου 111/9 Ιουνίου 1975, εν Αθήναις αναφέρει ότι το πολίτευμα της Ελλάδος είναι Προεδρευόμενη Κοινοβουλευτική Δημοκρατία, το θεμέλιο του πολιτεύματος είναι η λαϊκή κυριαρχία, άπασαι αι εξουσίαι πηγάζουν εκ του Λαού και υπάρχουν υπέρ αυτού και του Έθνους, ασκούνται δε καθ' όν τρόπο ορίζει το Σύνταγμα. Ο σεβασμός και η προστασία ανθρώπου την πρωταρχική υποχρέωση της πολιτείας.

⁹<https://www.e-nomothesia.gr/kat-dikasteria-dikaioisune/pd-18-1989.html>, προσπελάστηκε 20/12/2019

Οι πολιτικές δυνάμεις της μεταπολίτευσης με εποικοδομητικό και συναινετικό πνεύμα επέτυχαν ευρύτερες συμφωνίες ως προς τις βασικές παραμέτρους της λειτουργίας ενός σύγχρονου δημοκρατικού πολιτεύματος. Τελικά, επικράτησε η βούληση της τότε κοινοβουλευτικής πλειοψηφίας να εξοπλιστεί ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας με σημαντικές αρμοδιότητες που τον καθιστούσαν ισχυρό όργανο της εκτελεστικής εξουσίας και κατ' επέκταση σημαντικό παράγοντα της λειτουργίας του πολιτεύματος.

Αναθεωρήθηκε το Σύνταγμα με το Α΄ ψήφισμα της 6ης Μαρτίου 1986 της ΣΤ΄ Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων. Με το άρθρο 1., αρθ. 2., αρθ. 3 ., το πολίτευμα της Ελλάδος είναι Προεδρευόμενη Δημοκρατία, θεμέλιο του πολιτεύματος η λαϊκή κυριαρχία και άπασαι αι εξουσίαι πηγάζουν εκ του Λαού και υπάρχουν υπέρ αυτού και του Έθνους, ασκούνται δε καθ' όν τρόπον ορίζει το Σύνταγμα.

Στην επόμενη αναθεώρηση του συντάγματος που ψηφίστηκε το σύνταγμα της Ελλάδος, (2001), (ΦΕΚ 84 τεύχος Α΄ /17.4.2001). στην Β΄ παράγραφο του Ψηφίσματος της 6ης Απριλίου 2001 της Ζ΄ Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων καθιερώθηκε σύμφωνα με το Άρθρο 2 του συντάγματος: 1) Ο σεβασμός και η προστασία της αξίας του ανθρώπου αποτελούν την πρωταρχική υποχρέωση της Πολιτείας. 2) .Η Ελλάδα, ακλουθώντας τους γενικά αναγνωρισμένους κανόνες διεθνούς δικαίου, επιδιώκει την εμπέδωση της ειρήνης, της δικαιοσύνης, καθώς και την ανάπτυξη των φιλικών σχέσεων μεταξύ των λαών και των κρατών.

Η Τελευταία αναθεώρηση του συντάγματος έγινε στις της 27ης Μαΐου 2008 – ΦΕΚ 120/Α/27.6.2008 –της Η΄ Αναθεωρητικής Βουλή των Ελλήνων. Το κείμενο των αναθεωρημένων διατάξεων της 27ης Μαΐου 2008 που τέθηκαν σε ισχύ με το Ψήφισμα της Η΄ Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων, δημοσιεύτηκαν στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως στο ΦΕΚ Α-102/2.6.2008. Σύμφωνα με το άρθρο 2 του Συντάγματος: 1. Ο σεβασμός και η προστασία της αξίας του ανθρώπου 2. Η Ελλάδα, ακολουθεί τους κανόνες του διεθνούς δικαίου, της ειρήνης, της δικαιοσύνης, και τις φιλικές σχέσεις μεταξύ των λαών και των κρατών. Σύμφωνα με το Άρθρο 24, του 1. η προστασία του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος αποτελεί υποχρέωση του Κράτους. Για τη διαφύλαξή του το Κράτος έχει

υποχρέωση να παίρνει ιδιαίτερα προληπτικά ή κατασταλτικά μέτρα στο πλαίσιο της αρχής της αειφορίας.¹⁰

Πρόγραμμα Ανασυγκρότησης της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης "ΙΩΑΝΝΗΣ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΣ" .

Το Πρόγραμμα αυτό συζητήθηκε και ακολούθησε η έγκριση του από το Υπουργικό Συμβούλιο που έγινε στις 26 Φεβρουαρίου 1997. Οι αποφάσεις που θα εγκριθούν είναι μία θεμελιώδη μεταρρύθμιση η οποία εντάσσεται στο γενικό σχεδιασμό για την ανασυγκρότηση του κράτους. Βασική επιδίωξη όλων θα αποτελέσει η μεγάλη αυτή μεταρρύθμιση που επί σειρά ετών ήταν αίτημα των αιρετών εκπροσώπων της τοπικής αυτοδιοίκησης να έχει την μεγαλύτερη πολιτική και κοινωνική συναίνεση. Νόμος υπ' αρ. 2539/τεύχος Α' αρ. φυλ. 244 / 4-12-1997 Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Η τοπική Αυτοδιοίκηση Α' βαθμού περιλάμβανε 1033 Δήμους και Κοινότητες (900 Δήμους και 133 Κοινότητες), που προέκυψαν μετά τις αναγκαστικές συνενώσεις.¹¹

Με το «Πρόγραμμα Καλλικράτης» θα επιχειρηθεί μία διοικητική μεταρρύθμιση ευρύτερα στο χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και της Κρατικής Διοίκησης . Η βασική επιδίωξη είναι η οργανωτική ενίσχυση των δήμων, μέσα από τη συνένωσή πολλών μικρών δήμων και κοινοτήτων σε μεγαλύτερους δήμους, ούτως ώστε να παρέχουν στους πολίτες υπηρεσίες ποιοτικές στα ζητήματα κυρίως που αφορούν την αντιμετώπιση των καθημερινών προβλημάτων ώστε η διοίκηση να χαρακτηρίζεται ως άμεση και κυρίως αποτελεσματική. Αυτό παρουσιάζεται από την μεταφορά των επιπλέον αρμοδιοτήτων στους δήμους, ώστε ένας μεγάλος αριθμός δημόσιων υποθέσεων κοινωνικού, προνομιακού και αναπτυξιακού χαρακτήρα να διεξάγονται σήμερα από αυτούς. Ενώ, παράλληλα, η κρατική διοίκηση στην αποκεντρωμένη της μορφή να περιορίζεται κυρίως σε εποπτικό έργο ελέγχου.¹²

¹⁰ Εθνικό , Τυπογραφείο, <http://www.et.gr/idocsnph/search/pdfViewerForm.html?args>

¹¹ <http://www.ypes.gr/kapodistrias/greek/kapo/program.htm#top>, προσπελάστηκε -13/11/2019.

¹² <http://www.opengov.gr/ypes/?p=364>, προσπελάστηκε 10/1/2019.

Ο Νόμος .3979/2011 «Για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και λοιπές διατάξεις συμβάλλει στη μείωση της γραφειοκρατίας, στην απλούστευση των διαδικασιών, στην ενίσχυση της λογοδοσίας και την ευθύνη της δημόσιας διοίκησης, στην εμπέδωση της διαφάνειας και της χρηστής διαχείρισης των δημόσιων υποθέσεων των πολιτών και των επιχειρήσεων. Με αυτό τον τρόπο αλλάζει η διοίκηση τον προσανατολισμό της, από το γραφειοκρατικό πρότυπο στο πρότυπο του e-governance, που θεωρείται και το καλύτερο, και περιλαμβάνει την ευέλικτη διοίκηση των δημοσίων υπηρεσιών, την ηλεκτρονική επικοινωνία και την οριζόντια ιεραρχία.

Όσον αφορά, το θεσμικό πλαίσιο της τήρησης των αρχών της δημόσιας διοίκησης, κατά το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ), το οποίο συστάθηκε με το Νόμο .2190/1994., η ανεξάρτητη αρχή είναι υπεύθυνη για τον έλεγχο της ορθής εφαρμογής των διατάξεων που ενεργούν για λογαριασμό των προσλήψεων του δημόσιου φορέα με συνθήκες απόλυτης διαφάνειας, δημοσιότητας, αντικειμενικότητας και αξιοκρατίας και επιβάλλει την ουδετερότητα της δημόσιας διοίκησης και τη διασφάλιση ίσων ευκαιριών για όλους τους πολίτες.¹³

1.4. Συγκριτική ανάλυση εργαλείων ανάπτυξης μεταξύ του ιδιωτικού και δημοσίου φορέα.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι ενδιαφέρονται να υπηρετήσουν την κοινωνία και το δημόσιο συμφέρον και αυτό σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους αποτελεί από μόνο του σημαντικό, διαφορετικό στοιχείο. Αντίθετα, οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν ενδιαφέρονται για την εξασφάλιση των προαγωγών στον ίδιο βαθμό με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Ισχυρό κίνητρο παραγωγικότητας για τους εργαζομένους στον ιδιωτικό τομέα είναι οι οικονομικές παροχές και, μάλιστα, στα ανώτερα στελέχη. Τα οικονομικά κίνητρα στους δημόσιους υπαλλήλους δεν έχουν καμία σχέση με την παραγωγικότητά τους. Στην εν λόγω έρευνα για τους δημόσιους

¹³ www.asep.gr/webcenter/portal/oracle/webcenter/page/scopedMD προσπελάστηκε 12/10/2019,

υπαλλήλους, σε μεγάλο βαθμό, ισχύουν τα εσωτερικά κίνητρα, που σχετίζονται με την αυτοεκπλήρωση και την αίσθηση του καθήκοντος.

Παρατηρούμε ότι έχουν μεγαλύτερη προτίμηση στο σταθερό και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον παρά σε ένα διαφορετικό καθεστώς αβεβαιότητας και μεγαλύτερων αποδοχών. Δίνουν μεγαλύτερη σημασία στο περιβάλλον της εργασίας και στις μεταξύ τους καλές σχέσεις. Οι δημόσιοι υπάλληλοι, ειδικότερα, ενδιαφέρονται για τα εσωτερικά κίνητρα και όχι για εκείνα που συνδέονται με τις χρηματικές αμοιβές.

Είναι γεγονός, παρά το χαμηλό επίπεδο παραγωγικότητας των δημόσιων υπαλλήλων, ότι δεν εντοπίζεται καμία πολιτική παρακίνηση ούτε κανένα ουσιαστικό κίνητρο παραγωγικότητας. Είναι γεγονός ότι κανένα βαθμολογικό, μισθολογικό ή άλλο κίνητρο δεν συνδέεται με την απόδοσή τους στην εργασία. Δεν δημιουργείται, τότε, κανένας λόγος για αύξηση της έντασης της εργασίας, με αποτέλεσμα η ποιοτική διεκπεραίωση των εργασιών να εναποτίθεται στην επαγγελματική ευσυνειδησία του προσωπικού.¹⁴

1.5. Παθογένειες της δημόσιας διοίκησης.

Οι παθογένειες της δημόσιας διοίκησης του διοικητικού και πολιτικού μας συστήματος, εφόσον ακολουθούμε και εφαρμόζουμε τις ίδιες μεθόδους διοίκησης του παρελθόντος θα μας οδηγήσουν στα παρακάτω συμπεράσματα:

1) Η συνεχής ψήφιση νόμων (νόμοι, εγκύκλιοι, προεδρικά διατάγματα, υπουργικές αποφάσεις) ως αποκλειστικό εργαλείο σχεδιασμού και εφαρμογής των δημόσιων πολιτικών με τελικό σκοπό την οργάνωση της διοίκησης των δημόσιων οργανισμών και την βελτίωση των αποτελεσμάτων χρήσης.¹⁵ Η συνεχής ψήφιση

¹⁴ Ρωσσίδης Ιωάννης, et al , (2015) , «Οι βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης και η εφαρμογή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση για την αύξηση της αποδοτικότητάς της, σελ. 7 προσπελάστηκε 25/5/2019. .

¹⁵ Ibid., σελ. 35: «Και για τα δυο κόμματα η αντίληψη του διοικητικού εκσυγχρονισμού φαίνεται να εξαντλείται σε θεσμικές παρεμβάσεις, με νομικές ρυθμίσεις ανώτερης μάλιστα τυπικής ισχύος, ακόμη δηλ. και σε συνταγματικό επίπεδο. Θεωρείται έτσι ότι εξασφαλίζεται ο σεβασμός τους, χωρίς ποτέ να τίθεται το ερώτημα της (πολιτικής) ευθύνης για τη μη εφαρμογή τους».

νόμων είναι συνήθως ασθένεια της πολιτικής διοίκησης να συντάσσουν νόμους ενώ ο γνωστός νομικισμός είναι η εφαρμογή των νόμων. Η συνεχής, όμως, ψήφιση νόμων, απαιτεί απαραίτητα την κατάργηση των προηγούμενων ψηφισμένων νόμων και συνήθως την ακύρωση κάποιου άλλου νόμου. Οι νόμοι, όμως, θα έπρεπε να είναι απλοί, κατανοητοί, και, επίσης, να ρυθμίζουν όλα γενικά τα θέματα ξεκάθαρα.

2) Η αλλαγή δομών του διοικητικού συστήματος, είναι μια σημαντική παθογένεια της δημόσιας διοίκησης με την προσθήκη νέων δομών.¹⁶ Σ' αυτή την περίπτωση διαμορφώνουν μόνο το νομικό μέρος των δομών και αδιαφορούν για τις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού τους καθώς και τις λειτουργικές σχέσεις μεταξύ των δομών.

3) Τα πολιτικά και διοικητικά προβλήματα τις περισσότερες φορές οδηγούνται προς επίλυση στη δικαιοσύνη.¹⁷

4) Οι θετικές ρυθμίσεις και καινοτομίες, που συνήθως εφαρμόζονται από άλλες χώρες, είναι, όμως, δύσκολο να εφαρμοστούν στα κοινωνικά και οικονομικά δεδομένα της χώρας μας.¹⁸ παράλληλα, όμως, αφήνονται εκτεθειμένα στην διοικητική νοοτροπία του διοικητικού συστήματος οπότε υποβαθμίζονται. Η

¹⁶ λ. Α. Μακρυδημήτρης, Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.) (2000), όπ. π., την έκθεση του G. Langrod που από το 1964 επισημαίνει ότι «πρέπει να αποφευχθεί η δημιουργία νέων θεσμών εκεί όπου είναι δυνατή η προσαρμογή των ήδη υφισταμένων εις τας συγχρόνους ανάγκας», σελ. 219 και την έκθεση του ΚΕΠΕ του 1988 που επισημαίνει τη διόγκωση του δημόσιου τομέα «με σειρά νέων “φορέων” που δημιουργήθηκαν σαν εποικοδόμημα στην παραδοσιακή γραφειοκρατία, και υπηρεσίες με τη μορφή οργανισμών, ειδικών υπηρεσιών, συμβουλίων...», σελ. 471.

¹⁷ Ε. Βενιζέλος (2008), σελ. 85.

¹⁸ Α. Διαμαντοπούλου (2006), Η Έξυπνη Ελλάδα, Λιβάνης, Αθήνα, σελ.55-56: «Ένα επιλεγμένο μοντέλο που θεωρείται επιτυχημένο κινδυνεύει πάντα, σε μια άλλη οικονομία και σε μια άλλη κοινωνία, να γίνει ένα αποτυχημένο “καράοκε” παρά μια εμπνευσμένη υιοθέτηση. Είναι λοιπόν θεμελιώδες, αντί να απομονώνουμε μέτρα, ιδέες ή καινοτομίες που αποτελούν τμήμα ολοκληρωμένων προσεγγίσεων, να συμφωνήσουμε συνολικά στο πλαίσιο του μοντέλου που θέλουμε». Επίσης, Α. Μακρυδημήτρης (1999), σελ. 63, όπου επισημαίνεται ότι το ελληνικό διοικητικό σύστημα έχει παράδοση «στον επιφανειακό μιμητισμό διοικητικών προτύπων των διεθνών κέντρων»

καινοτομία δεν διασφαλίζει την πολιτική αποδοχή και συγχρόνως υπονομεύεται από την αντιπολίτευση στη συνείδηση των πολιτών.

5) Δεν διασφαλίζεται η διοικητική συνέχεια της δημόσιας διοίκησης. Αυτό οφείλεται στο ότι ο χρονικός ορίζοντας εκτέλεσης αποστολής είναι περιορισμένος και οι αρχές το χρησιμοποιούν ως πρόσχημα για αποσπασματικές αποφάσεις, πολλές φορές μη εφαρμόσιμες.¹⁹ Αξίζει να σημειωθεί ότι η θεσμική μνήμη του πολιτικού συστήματος, μερικές φορές δεν δείχνει το ανάλογο ενδιαφέρον για τις μελλοντικές αλλαγές και με αυτό τον τρόπο εμποδίζει τις μεταρρυθμίσεις.²⁰

6) Η δημόσια διοίκηση είναι εσωστρεφής, βλέπει τα πράγματα από διαφορετική οπτική γωνία και όχι όπως τα βλέπει ο πολίτης – πελάτης. Ακόμη, δυσκολεύεται να συνεργαστεί με το περιβάλλον στον οικονομικό και τον κοινωνικό τομέα και δεν είναι προετοιμασμένος για τις εξελίξεις που θα ακολουθήσουν στην ροή του χρόνου της παγκοσμιοποίησης.

1.6. Οι σύγχρονες προκλήσεις της Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού.

Σήμερα οι δημόσιες υπηρεσίες προσπαθούν να ανταποκριθούν με πολύ μεγάλη δυσκολία σε μια σειρά από αποστολές που εμφανίζονται σύνθετες και πολύπλοκες όπως είναι οι φυσικές καταστροφές, τα μεταναστευτικά ρεύματα, η αντιμετώπιση της φτώχειας, οι συνέπειες από την παγκοσμιοποίηση κ.α. Το προφανές, όμως, είναι ότι η ενσωμάτωση των πολλών και διαφορετικών αλλαγών γίνεται σε μια περίοδο που τα μεταρρυθμιστικά προγράμματα είναι πολύ περισσότερα και τα χρονικά περιθώρια είναι περιορισμένα.

¹⁹ Α. Μακρυδημήτρης, Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.) (2000), σελ. 719, την έκθεση της επιτροπής Ι. Σπράου που αναφέρει τις «αρχές συγκρότησης και λειτουργίας της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, [...] επίκληση των οποίων γίνεται προκειμένου να απορριφθούν μεταρρυθμιστικές προσπάθειες».

²⁰ Δ. Παπούλιας, Χ. Τσούκας (1998), σελ. 11: «Τα οφέλη της μεταρρύθμισης συνήθως προκύπτουν σε χρονικό ορίζοντα τέτοιο που δεν είναι πολιτικά εκμεταλλεύσιμα από τους μεταρρυθμιστές πολιτικούς».

Οι εργαζόμενοι στο δημόσιο καλούνται να ολοκληρώσουν αποστολές πολυσχιδείς υπό πιεστικές καταστάσεις και δύσκολες συνθήκες. Η κοινωνία των πολιτών απαιτεί τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης και την ενσωμάτωση των διαφορετικών αλλαγών, λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων που αναπτύσσονται συνεχώς και ενσωματώνουν στην προσωπική τους ζωή. Διεκδικούν από τη δημόσια υπηρεσία και το προσωπικό της παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών με την υποστήριξη των τεχνολογιών αιχμής, των tablets ή των διαδικτυακών πλατφόρμων με τις οποίες θα εξυπηρετούνται, χωρίς καθυστέρηση και με εγκυρότητα, 24 ώρες το 24ωρο. Μετά τη δημοσιονομική κρίση της Ελλάδας η δημόσια διοίκηση βρίσκεται σε μια σειρά από προκλήσεις ιδιαίτερα την τρέχουσα περίοδο:

- 🚦 Οι νέες, δομικές και λειτουργικές μεταρρυθμίσεις που πρέπει να γίνουν στην δημόσια διοίκηση θα πρέπει οι δημόσιοι λειτουργοί να τις χειριστούν με τρόπο αντάξιο και ανάλογο των περιστάσεων (φορολογική διοίκηση, κοινωνική ασφάλιση, κ.α.).
- 🚦 Να γίνει ρύθμιση εκείνων των προϋποθέσεων που οδηγούν στην οικονομική ανασυγκρότηση και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της χώρας.
- 🚦 Να διασφαλίσουν την κοινωνική συνεκτικότητα και την ανασύσταση του κοινωνικού ιστού, με βάση των ισχυρών μεταναστευτικών ρευμάτων.
- 🚦 Η διαχείριση των διατιθέμενων πόρων να γίνει με χρηστή δημοσιονομική πολιτική για την ορθή υλοποίηση των δημόσιων σκοπών.

Οι νέες απαιτήσεις για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη του δημόσιου τομέα πάντα συνδυάζονται με τις απαιτήσεις των αλλαγών του ανθρώπινου δυναμικού στο οργανισμό, όπως είναι:

- α) Η επιλογή και ο προγραμματισμός των προσλήψεων προσωπικού με βάση τα περιγράμματα θέσεων.
- β) Η τεχνική εξειδίκευση των στελεχών διοίκησης των δημοσίων φορέων για πολύπλοκα θέματα (π.χ. τεχνολογίες αιχμής), και επιχειρησιακά έργα (επίβλεψη μεγάλων έργων), τα οποία χειρίζεται η δημόσια διοίκηση,

γ) Η διαπραγμάτευση και η επικοινωνία ως αναγκαίες δεξιότητες του προσωπικού ώστε να μπορεί να χειριστεί αποτελεσματικά τα εθνικά και διεθνή θέματα.

δ) Η διεθνοποίηση της δημόσιας διοίκησης που ασκεί πιέσεις για την διαπολιτισμική ηγεσία, την κατανόηση και την αμοιβαιότητα μεταξύ των στελεχών των διαφορετικών δημόσιων διοικήσεων των εθνικών κρατών.

Η πρόκληση ως προς την διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα έγκειται στην ανάγκη η δημόσια διοίκηση να προσφέρει τελικά στο προσωπικό της όχι μόνο ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, αλλά συγχρόνως να προσελκύσουν και να διατηρήσουν το καλύτερο ανθρώπινο δυναμικό που θα διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες ώστε να καταφέρει να υλοποιήσει με αποτελεσματικότητα τις αποστολές της υπηρεσίας του. Η αναγκαία και απαραίτητη ανανέωση των δεξιοτήτων του υφιστάμενου προσωπικού και η διαχείριση των αλλαγών (κατά τις αποχωρήσεις, αποσπάσεις, μετακινήσεις) οφείλει να γίνει κατά τρόπο τέτοιο, ώστε να μπορεί η υπηρεσία να ανταποκρίνεται στις αναδυόμενες ανάγκες των νέων αποστολών.²¹

²¹ Άννα Κοντονή et al., Αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, κεφ. 1^{ον},σελ.. 10-12

Κεφάλαιο 2^ο: Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και η αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων.

2.1. Η σημασία της λειτουργίας διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Η προσπάθεια για την ανάπτυξη των δημόσιων υπηρεσιών, οι νέες τεχνολογίες, η ανάγκη για αλλαγή και καινοτομία, θα διαδραματίσουν το σημαντικό ρόλο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που σήμερα στελεχώνει τις δημόσιες υπηρεσίες. Η σημασία της λειτουργίας στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων ασχολείται με την ανάπτυξη, την αξιοποίηση και την καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού με κατάλληλο τρόπο, ώστε να κατέχουν τις απαραίτητες ικανότητες, με αποτέλεσμα να αναλάβουν και να διεκπεραιώσουν με επιτυχία ένα μεγάλο φάσμα αρμοδιοτήτων. Επίσης, οφείλουμε να προτείνουμε σχέδια στην ανώτατη διοίκηση για την ατομική και ομαδική αμοιβή τους, βάσει της καλής απόδοσης των γνώσεων του κάθε εργαζόμενου.

Οφείλουν να ακολουθούν την εκάστοτε στρατηγική των πολιτικών κυβερνήσεων, με σύνεση και ωριμότητα καθώς και τα προγράμματα των δημόσιων οργανισμών, επιδιώκοντας την υλοποίηση των προγραμματισμένων στόχων, όπως την αύξηση της παραγωγικότητας, την μείωση του κόστους, την επίλυση των συγκρούσεων με το προσωπικό, την ικανοποίηση των εργαζομένων και την υποκίνηση τους.

Η Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων εισηγείται προτάσεις που οδηγούν στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργασιών μέσω της ορθής διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Παράλληλα, πρέπει να καταβάλλουν όλοι τις αναγκαίες προσπάθειες για τη βελτίωση της ποιότητας στον χώρο εργασίας, να ελέγχουν και να εξασφαλίζουν τις ανάλογες προϋποθέσεις τήρησης των απαιτήσεων που ρυθμίζονται από τις ευρωπαϊκές οδηγίες και την εθνική μας νομοθεσία.

Η λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων έχει σημασία ιδιαίτερα στην ύπαρξη αποτελεσματικής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, που έχει τελικό σκοπό να αποτελέσει ένα ξεχωριστό και ιδιαίτερο πλεονέκτημα για τον δημόσιο οργανισμό. Ο σκοπός αυτού είναι να δημιουργηθούν οι αναγκαίες συνθήκες που παρέχουν ένα ευέλικτο ανθρώπινο δυναμικό, που θα έχει τις απαραίτητες

ευκαιρίες να αξιοποιήσει τις καινοτόμες του ιδέες στα πλαίσια της ανάπτυξης και της διαχείρισης των δημόσιων φορέων.²²

2.2. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Ο Προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει την αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης των ανθρωπίνων πόρων, τις εκτιμήσεις προσωπικού για το μέλλον, και τις μεταβολές στην υπηρεσιακή κατάσταση του υπάρχοντος προσωπικού που θα ακολουθήσουν, αλλά και στην πρόσληψη νέου προσωπικού στους δημόσιους φορείς. Αποτελεί την λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, που προγραμματίζει όλες τις ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους για μια χρονική περίοδο απασχόλησης (εποχιακή, βραχυπρόθεσμη μακροπρόθεσμη και μεσοπρόθεσμη) και αφορά το σύνολο των εργαζομένων ανεξάρτητα από την ιεραρχική θέση στην οποία ανήκουν και από το ύψος της πυραμίδας. Η ορθή κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού στις θέσεις εργασίας με το συγκεκριμένο αντικείμενο παροχής έργου με το μικρότερο δυνατό κόστος είναι ο στόχος.

Για πολλές δεκαετίες ο προγραμματισμός των προσλήψεων που υλοποιούνταν στην ελληνική δημόσια διοίκηση, δεν συνδέονταν με την ανίχνευση των πραγματικών αναγκών σε προσωπικό, ούτε αναδείκνυαν τα προσόντα, τις αναγκαίες δεξιότητες, τη διαφάνεια, την πολιτική για τις μισθολογικές δαπάνες και την ορθολογική διαχείριση και την αξιολόγηση του προσωπικού. Στην δημόσια διοίκηση θα αναφέρουμε μερικές παραδοσιακές ανεπάρκειες που συνδέονται με την έλλειψη σωστού προγραμματισμού.²³

- ✓ ανισομερής κατανομή προσωπικού σε θέσεις εργασίας
- ✓ γήρανση του προσωπικού, έλλειψη κινητικότητας του προσωπικού μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών
- ✓ έλλειψη εξειδικεύσεων και δεξιοτήτων

²² Μ. Βαξεβανίδου, Π. Ρεκλείτης ,(2012) Management Ανθρωπίνων Πόρων, Εισαγωγή, σελ. 24-25

²³ Άννα Κοντονή et el. Ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, σελ.. 14

Δεν προβλέπονταν ένα σύστημα κινητικότητας και προαγωγής προσωπικού σε νέες θέσεις εργασίας, σύμφωνα με τα ενημερωμένα περιγράμματα στους οργανισμούς των υπηρεσιών. Το ζήτημα της στελέχωσης με ανθρώπινο δυναμικό των κενών θέσεων και την θεραπεία των φαινομένων της κακοδιοίκησης²⁴, ακολούθησε η πρακτική του προγραμματισμού των θέσεων εργασίας και το ακόλουθο νομοσχέδιο για την «Ενδυνάμωση του Ανωτάτου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), με στόχο την ενίσχυση και την αναβάθμιση της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις με τον (Ν.4590/2019, ΦΕΚ 17 Α΄, 7-2-2019).²⁵

2.3. Περιγράμματα Θέσεων εργασίας.

Τα περιγράμματα των θέσεων εργασίας είναι μία διαδικασία συστηματική που πρέπει να ακολουθήσει η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας που υπάρχουν στο οργανισμό. Σημαντικό εργαλείο αποτελούσαν ανέκαθεν τα περιγράμματα θέσεων εργασίας από την δημόσια διοίκηση, όπου προσδιορίζονταν οι δεξιότητες, τα καθήκοντα και οι γνώσεις που απαιτούνταν για την κάλυψη μιας θέσης εργασίας.

Η όλη διαδικασία συμπεριλαμβάνει τον σχεδιασμό, την προσέλκυση και την επιλογή του προσωπικού. Αργότερα, στο πλαίσιο των μεταρρυθμίσεων της δημόσιας διοίκησης που ακολούθησε, όπως έχει αποτυπωθεί το (2011) για την δημόσια διοίκηση από την έκθεση του ΟΟΣΑ, καλούνταν ο δημόσιος τομέας να ακολουθήσει την πρακτική αυτή προσαρμόζοντας την διαδικασία σχεδιασμού και εφαρμογής με τις ιδιαιτερότητες τους.

Σύμφωνα με το Ν. 4440/2016., Άρθρο 3 παρ. 1. , όλοι οι διοικητικοί υπάλληλοι, οι μόνιμοι και με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, υπάγονται στην εφαρμογή των υπηρεσιών, όπως και αυτοί που υπηρετούν σε

²⁴ Περαιτέρω εξορθολογισμός των κλάδων προτάθηκε μέσα από την εγκύκλιο ΔΙΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/149/οικ.7283 2-3-2017, με την οποία ζητήθηκε η κατάργηση των απαρχαιωμένων μη επικαιροποιημένων κλάδων .

²⁵ Εθνικό, Τυπογραφείο, http://www.et.gr/idosnph/search/pdfViewerForm.html?args_
[προσπελάστηκε](#) 1/1/2020.

κεντρικές υπηρεσίες και περιφερειακές του Δημοσίου τομέα, των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) α' και β' βαθμού, των Ανεξάρτητων Αρχών και Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), καθώς και των Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.), εφόσον ανήκουν στη Γενική Κυβέρνηση. Ακόμη, οριοθετείται από την Ελληνική Στατιστική Αρχή στο Μητρώο Φορέων Γενικής Κυβέρνησης. Επίσης, στο πεδίο εφαρμογής του ΕΣΚ υπάγονται οι απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ), ανεξαρτήτως του φορέα στον οποίο ανήκει η οργανική τους θέση.

Σύμφωνα με τον Ν 4440/2016., Άρθρο 16, παρ. 1., Ψηφιακό Οργανόγραμμα της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Δημιουργείται σε βάση δεδομένων Οργανόγραμμα της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης, στο οποίο αποτυπώνονται η διάρθρωση και η στελέχωση όλων των φορέων του Δημοσίου, που αναφέρονται στην παράγραφο 1 του άρθρου 3.

Το Οργανόγραμμα περιλαμβάνει όλες τις οργανικές μονάδες των ως άνω φορέων, τους υπηρετούντες σε κάθε οργανική μονάδα υπαλλήλους και τα αντίστοιχα περιγράμματα θέσεων εργασίας. Κάθε οργανική μονάδα συναρτάται με την ιεραρχικά ανώτερή της και κάθε υπάλληλος με τη μονάδα στην οποία υπηρετεί. Τα περιγράμματα των θέσεων εργασίας αποτελούν βασικό στοιχείο του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας (Ε Σ Κ), υπό την έννοια ότι σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο είναι απαραίτητη η ύπαρξη τους για την συμμετοχή των φορέων σε αυτό.²⁶

2.4. Ανάλυση των θέσεων εργασίας.

Η ανάλυση των θέσεων εργασίας περιλαμβάνει όλη την διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των δραστηριοτήτων που εκτελούν οι εργαζόμενοι καθώς και τις τεχνικές απαιτήσεις για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Ακόμη, οι γνώσεις, τα προσόντα και οι ικανότητες της θέσης που πρέπει να συνδυάσει ο κάθε εργαζόμενος για την επιτυχή διεκπεραίωση της εργασίας του.

²⁶ <http://www.opengov.gr/types/?p=364>, προσπελάστηκε 10/1/2019.

Ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας αποτελεί τον αναγκαίο καθορισμό των θέσεων για την αξιοπρεπή λειτουργία του δημόσιου οργανισμού αλλά και την κατανομή τους σε διαφορετικά επίπεδα, ώστε να εξασφαλίζεται ο μέγιστος βαθμός παραγωγικότητας των εργαζομένων, ταυτόχρονα, όμως, και το υψηλότερο δυνατό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων²⁷

Ανάλυση εργασίας, (Job Analysis),(Χυτήρης , 2001, Arvey D., & Campion E. 1982), ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία συλλέγονται λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τα καθήκοντα και τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας με απλό, περιεκτικό και κατανοητό τρόπο καθώς και με τις πληροφορίες που αφορούν στην ειδική συνεισφορά και τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Στην ανάλυση της θέσης εργασίας αναφέρονται τα παρακάτω στοιχεία :

- ❖ Τα γενικά χαρακτηριστικά στοιχεία της θέσης
- ❖ Πόσοι υπάλληλοι υπηρετούν
- ❖ Οι υφιστάμενοι και οι προϊστάμενοι
- ❖ Οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας
- ❖ Τα προσόντα
- ❖ Η συνεργασία και η επικοινωνία
- ❖ Οι εργασίες στο πλαίσιο των καθηκόντων
- ❖ Η συχνότητα εκτέλεσης των εργασιών
- ❖ Η ικανότητα διαχείρισης προβλημάτων και η ορθή λήψη αποφάσεων
- ❖ Οι συνέπειες αν μια επιμέρους εργασία όταν διεκπεραιωθεί λάθος μία υπόθεση ή δεν διεκπεραιωθεί.
- ❖ Οι παρατηρήσεις του προϊσταμένου για τις πληροφορίες που παρέχει ο υπάλληλος.
- ❖ Η κατάρτιση ή η επανακατάρτιση των εργαζομένων

A). Γενικά και ειδικά περιγράμματα

²⁷ .Ν. Παπαλεξανδρή , Δ. Μπουραντάς ,(2003).Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. εκδ. Μπένου, Αθήνα.

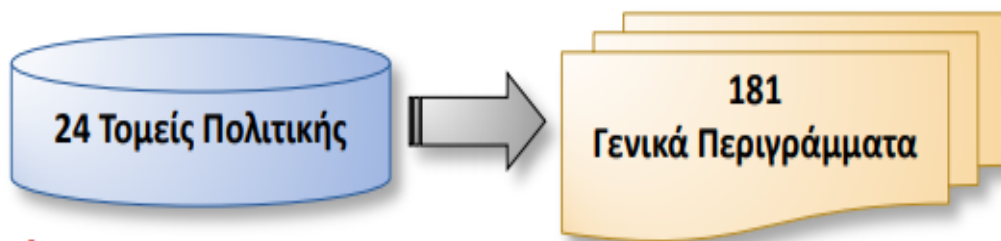
Τα περιγράμματα εργασίας προσδιορίζουν τις γενικές θέσεις και τα καθήκοντα των υπαλλήλων και αποτελούν το θεμελιώδες εργαλείο για την οργάνωση της δημόσιας διοίκησης και την διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων στο δημόσιο τομέα. Το πλαίσιο περιγραφής των θέσεων περιλαμβάνει δύο επίπεδα: α) Τα γενικά περιγράμματα εργασίας (προφίλ / ρόλοι) και β) Τα ειδικά περιγράμματα θέσεων εργασίας.

Γενικό Περίγραμμα (ΓΠ):

- Παρουσιάζονται οι **ικανότητες**.
- Το συγκεκριμένο έγγραφο προσδιορίζει το σύνολο των ικανοτήτων και τις βασικές δεξιότητες που ικανοποιούν την άσκηση του αντικειμένου εργασίας / την ειδικότητα.
- **Δεν συνδέεται** με οργανωτική δομή, ούτε την οργανική θέση, ούτε τον κλάδο, τα πρόσωπα.

Εδώ βλέπουμε τι έχει υλοποιηθεί ως σήμερα από την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση με την υποστήριξη της Expertise France

302, ακολουθώντας το σχετικό Γαλλικό μοντέλο εφαρμογής, έχει προσδιορίσει:



Εικόνα 2.1: Μοντέλο εφαρμογής Περιγραμμάτων.²⁸

Επισημάνσεις:

- Κάθε Τομέας Πολιτικής:
 - α) αντιστοιχεί στην κεντρική λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης
 - β) περιλαμβάνει πλήθος Γενικών Περιγραμμάτων

²⁸ . <http://apografi.gov.gr/images/esk/odigos>, προσπελάστηκε 7/1/2020

ΤΕΧΝΙΚΟΣ ΔΙΚΤΥΩΝ Η/Υ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ & ΔΙΚΤΥΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ
ΑΠΟΣΤΟΛΗ	
Ελέγχει και επιβεβαιώνει την λειτουργικότητα του δικτύου των ηλεκτρονικών υπολογιστών σε μια οργάνωση συστημάτων ή σε μια ομάδα οργανώσεων.	
ΚΥΡΙΑ ΚΛΕΙΔΙΚΟΝΤΑ	
<ul style="list-style-type: none"> • Αναγνωρίζει και επιδιορθώνει οποιαδήποτε δικτυακό πρόβλημα και βλάβη υλικού ή παραγγέλλει υπηρεσίες από ειδικευμένο εξωτερικό φορέα. • Επιβεβαιώνει την προστασία των πληροφοριών που διακινούνται στο δίκτυο • Παρέχει τεχνική υποστήριξη προστασίας από ιούς και κακόβουλους χρήστες. • Προσαρμόζει την δικτυακή λειτουργία στις απαιτήσεις των χρηστών. • Εγκαθιστά ή διευθετεί την εγκατάσταση νέου υλικού (hardware), όπως υπολογιστές, εξαρτήματά τους, περιφερειακές συσκευές και νέου λογισμικού (software). • Παραμετροποιεί νέο ή υφιστάμενο υλικό και λογισμικό, σύμφωνα με τις προδιαγραφές του κατασκευαστή και του δικτύου ή και τις απαιτήσεις των χρηστών. • Εκπαιδεύει τους χρήστες στην βασική λειτουργία του υλικού, την επαφή τους με το δίκτυο, τη διασύνδεση του τοπικού δικτύου (lan), του ευρύτερου δικτύου (wan) της οργάνωσης των υπολογιστικών συστημάτων και του διαδικτύου (internet). 	
ΤΥΠΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ	
Τα προβλεπόμενα στο <u>π.δ. 50/2001 (Α' 39)</u> ή/και στις οικείες οργανικές διατάξεις.	
ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	ΓΝΩΣΕΙΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Αναγνωρίζει και αποκαθιστά δυσλειτουργίες με ευχέρεια. • Ισχύει διαδικασίες. • Συνεργάζεται με ομάδες • Ομαδική εργασία. • Έχει χειροτεχνική επιτηδειότητα. • Επικοινωνεί ευχέρεια. • Εργάζεται με μεθοδικότητα. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αρχιτεκτονική εγκαταστημένου εξοπλισμού Η/Υ. • Πρότυπα ασφαλείας. • Τεχνικές εγκατάστασης και συντήρησης υλικού Η/Υ. • Εφαρμογές λογισμικού ενδιαφέροντος. • Βασική τεχνική αγγλική ορολογία.

Διάγραμμα: 2.1. Γενικά Περιγράμματα - Παράδειγματα , πηγή: Ειδικά περιγράμματα θέσεων εργασίας , Οδηγίες Μεθοδολογικής προσέγγισης συγγραφής, Expertise

France,(2018),http://apografi.gov.gr/images/esk/odigos_v8_11012018.pdf

Οι Τομείς Πολιτικής είναι διυπουργικοί(το κάθε υπουργείο θα αναζητήσει τον δικό του τομέα πολιτικής από τους αντίστοιχους (24) τομείς και τα αντίστοιχα γενικά περιγράμματα θέσεων).

B) Ειδικά Περιγράμματα (Ε Π):

Ένα ειδικό περίγραμμα περιγράφει την θέση εργασίας και όχι το άτομο που εργάζεται σήμερα στη συγκεκριμένη θέση.

- Εστιάζουν στην οργάνωση και την ανάλυση του επιπέδου της θέσης
- Τις πραγματικές θέσεις εργασίας στους δημόσιους οργανισμούς
- Τι πρέπει να γίνεται ακριβώς με τρόπο συνεπή
- Η «συνεργασία» μεταξύ του προϊσταμένου και του υπαλλήλου που παρακολουθεί το έργο του προσωπικού.
- Τα δυναμικά έγγραφα και πρέπει να ελέγχονται σε τακτά χρονικά διαστήματα
- Διασφαλίζει τον προϊστάμενο στην εκτέλεση του έργου του
- Διασφαλίζει τους εργαζόμενους για τα αναμενόμενα αποτελέσματα
- Προστατεύεται η κακή Διοίκηση

Θα πρέπει όμως να λάβουν υπόψη όλοι οι υπεύθυνοι ότι για να καλύψουν μια θέση για κάθε κλάδο θα πρέπει να συνταχθεί ξεχωριστό Ειδικό Περιγράμμα.

- Η συμπλήρωση των Ειδικών Περιγραμμάτων αποτελεί ευθύνη αλλά και δικαίωμα των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων της Δημόσιας Διοίκησης.
- Τα συμπληρωμένα Ειδικά Περιγράμματα ενός Δημόσιου Οργανισμού ανήκουν στην δημόσια υπηρεσία.

1. Εισαγωγικά

Ειδικά Περιγράμματα:

ΕΙΔΙΚΟ ΠΕΡΙΓΡΑΦΜΑ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ		
ΈΚΔΟΣΗ: ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗΣ:		Κωδικός θέσης:
Τομέας Πολιτικής	Κωδικός ΓΠ	Τίτλος Θέσης Εργασίας
ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ	1.5	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ
Οργανισμός	Τόπος Εργασίας (Ταχυδρομική Διεύθυνση)	
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ		
Σύντομη Περιγραφή της θέσης εργασίας		
Λειτουργεί στο πλαίσιο της διοικητικής διαδικασίας και διεκπεραιώνει στην οργανική μονάδα στην οποία υπηρετεί, μέρος ή σύνολο διοικητικών εργασιών υπό την καθοδήγηση του προϊστάμενου του με σκοπό την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της υπηρεσίας.		
Γενικό Προφίλ		
Μισθολογικές Προβλέψεις	Τύπος εργασιακής σχέσης	Βαθμός
<input checked="" type="checkbox"/> Υπαγωγή στο μισθολόγιο	<input checked="" type="checkbox"/> Μόνιμο Προσωπικό	<input checked="" type="checkbox"/> Α
<input type="checkbox"/> Εξαιρέση από το μισθολόγιο	<input checked="" type="checkbox"/> Προσωπικό Αορίστου Χρόνου	<input checked="" type="checkbox"/> Β
<input type="checkbox"/> Επιπλέον αμοιβές	<input type="checkbox"/> Προσωπικό Ορισμένου Χρόνου	<input checked="" type="checkbox"/> Γ
	<input type="checkbox"/> Έμμοση εντολή ή άλλη σχέση εργασίας. Αναφέρατε.....	<input checked="" type="checkbox"/> Δ
		<input type="checkbox"/> Ε

Θα δοθεί αυτόματα από το Πληροφοριακό Σύστημα που θα υποστηρίξει την ανάρτηση των ΕΠ

Π.χ.
Διοικητικός
Υπάλληλος
Τμήματος
Ανθρώπινου
Δυναμικού

10

Διάγραμμα: 2.2. Ειδικό περίγραμμα 1. ²⁹

1. Εισαγωγικά

Ειδικά Περιγράμματα:

Να χρησιμοποιηθούν γενικές περιγραφές, όπως: «Διευθύνσεις Διοικητικού – Προσωπικού των φορέων του Δημόσιου Τομέα.» ή η ονομασία φορέων όπως ΑΣΕΠ, ΕΚΔΔΑ κ.α.

Αναφορά σε τουλάχιστον δυο βαθμούς ιεραρχίας όπως : «Προϊστάμενος Διεύθυνσης και Προϊστάμενος Τμήματος»

Σχέσεις αναφοράς και συνεργασίας Φορείς με τους οποίους συνεργάζεται	Αναφέρονται στη θέση εργασίας	Αναφέρεται σε
Κύρια καθήκοντα		
<ul style="list-style-type: none"> Εισηγείται και συντάσσει διοικητικά έγγραφα που άπτονται των αρμοδιοτήτων της Υπηρεσιακής μονάδας, εφαρμόζοντας την κείμενη νομοθεσία. Εξυπηρετεί τους συναλλασσόμενους με την υπηρεσία του. Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για την επιτυχή ολοκλήρωση των θεμάτων που του ανατίθενται. Προτείνει τρόπους βελτίωσης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της λειτουργίας και της οργάνωσης της υπηρεσίας. 		

Μεταφέρουμε το αντίστοιχο πεδίο από το ΓΠ αναφοράς, διατηρούμε όσα καθήκοντα ταιριάζουν, συμπληρώνουμε τυχόν καθήκοντα από άλλα ΓΠ και καθήκοντα που προκύπτουν από τον οργανισμό.

Διάγραμμα: 2.3. Ειδικό περίγραμμα 2

http://apografi.gov.gr/images/esk/odigos_v8_11012018.pdf

²⁹ πηγή: Ειδικά περιγράμματα θέσεων εργασίας, Οδηγίες Μεθοδολογικής προσέγγισης συγγραφής, Expertise France, (2018), http://apografi.gov.gr/images/esk/odigos_v8_11012018.pdf, προσπελάστηκε 10/1/2020.

1. Εισαγωγικά

Ειδικά Περιγράμματα:

Θεσμική Εκπροσώπηση και Συνεργασία	
Απαιτούμενα Προσόντα	
Τυπικά Προσόντα	
ΓΝΩΣΕΙΣ Επιθυμητά προσόντα	<ul style="list-style-type: none"> • Να γνωρίζει τον κώδικα διοικητικής διαδικασίας, τον κώδικα δημοσίων πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων και υπαλλήλων ΝΠΔΔ, καθώς και τις διαδικασίες διοικητικής πρακτικής • Γνώση της ισχύουσας νομοθεσίας ως προς τα θέματα που άπτονται της αρμοδιότητας της υπηρεσίας στην οποία υπηρετεί. • Να χειρίζεται Η/Υ καθώς και τυχόν ειδικές εφαρμογές ή αυτοματισμούς γραφείου. • Να γνωρίζει το κανονιστικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί η Υπηρεσία
Ειδικές απαιτήσεις θέσης εργασίας	
Εμπειρία	
Δεξιότητες	<ul style="list-style-type: none"> • Διαθέτει διοικητικές και οργανωτικές ικανότητες • Αναλύει και συνθέτει με αντικειμενικότητα και αξιοπιστία • Επιδεικνύει Συνεργατικό /Ομαδικό πνεύμα • Διαθέτει ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και δυνατότητα ευελιξίας και διαπραγμάτευσης • Διαθέτει ικανότητα ανταπόκρισης σε αυστηρά χρονοδιαγράμματα • Χαρακτηρίζεται από επαγγελματισμό και αποφασιστικότητα.

Συμπληρώνεται ο κλάδος που αφορά το ΕΠ, τα τυπικά προσόντα (πτυχία κλπ) σύμφωνα με το π.δ. 50/2001 (Α' 39) και τις οικείες οργανικές διατάξεις, με μνεία των σχετικών άρθρων. Εμπειρία ή γνώσεις που δεν αναφέρονται ρητά, δεν προστίθενται εδώ.

Αναφέρεται ό,τι θεωρείται επιθυμητό προσόν για τη θέση εργασίας, αλλά δεν προβλέπεται από διάταξη νόμου ή κανονιστική πράξη.

12

Διάγραμμα: 2.4. Ειδικό περίγραμμα 3³⁰

³⁰. <http://apografi.gov.gr/images/esk/odigos>, προσπελάστηκε 10/1/2020

1. Εισαγωγικά

Ειδικά Περιγράμματα:

Διάρκεια θητείας	Υποχρεωτική επιμόρφωση πριν την ανάληψη της θέσης	Άλλες Πληροφορίες
Υπογραφή Γενικού Γραμματέα		Υπογραφή Γενικού Διευθυντή

13

Διάγραμμα: 2.5³¹: Ειδικό περίγραμμα 4.

http://apografi.gov.gr/images/esk/odigos_v8_11012018.pdf, προσπελάστηκε 7/1/2020.³¹

³¹http://apografi.gov.gr/images/esk/odigos_v8_11012018.pdf, προσπελάστηκε 7/1/2020.

2.5. Το Προφίλ του εργαζόμενου δημόσιου υπαλλήλου

Ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων

Τα γνωρίσματα των σύγχρονων περιγραμμάτων των θέσεων εργασίας αφορούν τις διαφορετικές μορφές αρμοδιοτήτων όπως είναι (οργανισμοί – κανονισμοί εσωτερικής λειτουργίας, προσοντολόγιο, κ.λπ.) οι νέες μορφές περιγραφής θέσεων εστιασμένες περισσότερο στο αποτέλεσμα. Προς αυτή την κατεύθυνση είναι προσανατολισμένη η ανάλυση των ικανοτήτων για κάθε θέση χωριστά, η ανάπτυξη και η εκπαίδευση των εργαζομένων που έχουν ως σκοπό την μετάδοση των αναγκαίων γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων στους υπαλλήλους ώστε αυτοί να είναι ικανοί να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας τους.

Συνοπτικά προσόντα

A) Γνώσεις:

Αναφέρονται στην τεχνική ή επαγγελματική γνώση που είναι απαραίτητα για την εκτέλεση των καθηκόντων εργασίας. Η απόκτηση του αντίστοιχου τίτλου σπουδών μέσα από την τυπική εκπαίδευση. Κατά την καταγραφή των γνώσεων αναφέρονται τα παρακάτω ρήματα: π.χ. περιγράφω, διακρίνω, ερμηνεύω, συγκρίνω, αναγνωρίζω, ερμηνεύω, επιλέγω, κρίνω. Οι γνώσεις, η εκπαίδευση και η εμπειρία είναι σημαντικές, ωστόσο δεν είναι αυτό που συνήθως διακρίνει την μέση από την ανώτερη απόδοση. Έχοντας την κατάλληλη Ακαδημαϊκή κατάρτιση και τις τεχνικές δεξιότητες κατέχει κανείς τη βάση των αποδεκτών απαιτήσεων, ώστε να μπορεί να ασκήσει αποτελεσματικά την εργασία του, μιας και αυτά αποτελούν ελάχιστα διαπιστευτήρια για τον έλεγχο κατά την διαδικασία αξιολόγησης.

B) Δεξιότητες - Ικανότητες

Οι ικανότητες συνδέονται πάντοτε με τα προσωπικά στοιχεία του κατόχου της θέσης. Αυτά είναι η φυσική αντοχή, η εξυπνάδα, η κρίση, η αποφασιστικότητα, η ακεραιότητα, η τιμιότητα, οι νοητικές ικανότητες και η αυτοπεποίθηση. Ακόμη, μπορούν να περιγράφονται και οι στάσεις που θα επιλέξουν τα άτομα, όπως όταν

αποδέχομαι, απορρίπτω, υιοθετώ νέες μεθόδους, αμφισβητώ κάποια δεδομένα, ενθαρρύνω τους συναδέλφους, συνήθως υποστηρίζω τις σωστές επιλογές.³²

2.6 . Επιλογή προσωπικού δημοσίων οργανισμών.

Οι προσλήψεις στους δημόσιους οργανισμούς γίνονται μέσω ΑΣΕΠ. Το δικαίωμα προς την εργασία στο δημόσιο τομέα γίνεται με συνθήκες απόλυτης αξιοκρατίας, αντικειμενικότητας, δημοσιότητας, διαφάνειας και επιβάλλεται η ουδετερότητα της δημόσιας διοίκησης και η διασφάλιση των ίσων ευκαιριών για όλους τους πολίτες. Εγγυητής της τήρησης των αρχών αυτών αποτελεί το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ), το οποίο συστάθηκε με το Ν. 2190/1994 ως ανεξάρτητη αρχή επιφορτισμένη με τον έλεγχο της ορθής εφαρμογής των διατάξεων που διέπουν τις προσλήψεις στο δημόσιο τομέα.

Στις αρμοδιότητες του ΑΣΕΠ περιλαμβάνονται: Η επιλογή του τακτικού προσωπικού του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα, ο έλεγχος της νομιμότητας των διαδικασιών πρόσληψης προσωπικού και οι προσλήψεις με συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου ή της απασχόλησης με σύμβαση μίσθωσης έργου που διεξάγουν φορείς του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα.

Η εποπτεία της αξιολόγησης του προσωπικού του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα στο πλαίσιο της αναδιάρθρωσης των υπηρεσιών και της ορθολογικής αξιοποίησης - ανακατανομής του απασχολούμενου προσωπικού καθώς και ο έλεγχος παράνομων προσλήψεων από Συμβούλους-Επιθεωρητές του ΑΣΕΠ με την ιδιότητα του ανακριτικού υπαλλήλου.

Ακόμη, οργανώνονται γραπτοί διαγωνισμοί από το ΑΣΕΠ, για την πρόσληψη ατόμων για διάφορες υπηρεσίες του δημόσιου φορέα. Σε διαγωνισμούς προσλήψεων αξιολογεί τη βαθμολόγηση συγκεκριμένων κριτηρίων όπως ορίζουν οι σχετικές προκηρύξεις των δημοσίων οργανισμών. Η επιλογή προσωπικού υψηλών

³²https://www.asep.gr/webcenter/portal/oracle/webcenter/page/scopedMD/s3eab32ab_c911_478a_8f8b_0ef74565e04d/,προσπελάστηκε στις 1/12/2019.

απαιτήσεων για ειδικό επιστημονικό προσωπικό ακολουθείται ειδική διαδικασία ουσιαστικής αξιολόγησης των υποψηφίων από πενταμελή επιτροπή του ΑΣΕΠ.

Οι θέσεις καλύπτονται από πανελλήνια προκήρυξη στην οποία αναλύονται τα απαιτούμενα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα των υποψηφίων για τις συγκεκριμένες θέσεις και ακολουθούνται όλες οι σχετικές νόμιμες διαδικασίες (νόμος 2190/1994). Η αρχή της διαφάνειας καλύπτεται με τη δημοσιοποίηση όλων των σταδίων της διαδικασίας επιλογής του προσωπικού.³³

2.7. Διαχείριση υπηρεσιακής κατάστασης και κινητικότητα.

Στο θεσμικό πλαίσιο που ψηφίστηκε σχετικά με την αντιμετώπιση των ζητημάτων που αφορούν την υπηρεσιακή κατάσταση, αλλά και την κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα εντάσσονται δύο σημαντικές νομοθετικές παρεμβάσεις:

A) Την Ψήφιση του ν. 4354/2015 καθώς και του ν. 4369/2016 για την αποσύνδεση βαθμολογίου – μισθολογίου. Με τις διατάξεις της παρούσας νομοθεσίας επιδιώχθηκε η ομαλή μετάβαση από μια κατάσταση στασιμότητας στη μισθολογική και βαθμολογική εξέλιξη των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα (ν. 4002/2011 και 4024/2011 αντίστοιχα), σε μια κατάσταση κανονικής λειτουργίας του συστήματος μισθολογικών και βαθμολογικών προαγωγών, με τη διασφάλιση των απαραίτητων κινήτρων για την αύξηση της απόδοσης των υπαλλήλων με βάση τις αρχές της αξιοκρατίας και αμεροληψίας.

B) Ψήφιση του ν. 4440/2016 για την εδραίωση του νέου διαφανούς και αξιοκρατικού συστήματος κινητικότητας στο δημόσιο τομέα. Με τις διατάξεις του ν. 4440/2016 προβλέπεται η αναμόρφωση του υφιστάμενου συστήματος αποσπάσεων –μετατάξεων των υπαλλήλων του Δημοσίου στην κατεύθυνση της αποτελεσματικότητας, της ενίσχυσης της διαφάνειας και της αξιοκρατίας.

Σκοπός του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας είναι αφενός η βέλτιστη αξιοποίηση και η ορθολογική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού στις δημόσιες υπηρεσίες και

³³https://www.asep.gr/webcenter/portal/oracle/webcenter/page/scopedMD/s3eab32ab_c911_478a_8f8b_0ef74565e04d/, προσπελάστηκε στις 1/12/2019.

αφετέρου η διευκόλυνση των υπαλλήλων να ενισχύσουν τις επαγγελματικές δεξιότητές τους, να αποκτήσουν εμπειρία σε θέσεις διάφορων υπηρεσιών και να προωθήσουν την επαγγελματική σταδιοδρομία τους. Στο νέο σύστημα κινητικότητας προβλέπεται η σύσταση Κεντρικής Επιτροπής Κινητικότητας (με αξιοκρατική στελέχωση από πρόσωπα εγνωσμένου κύρους), η οποία, λαμβάνοντας υπόψη το ψηφιακό Οργανόγραμμα (βλ. άρθρο 16 ν. 4440/2016), συντονίζει και επιβλέπει την εφαρμογή του ΕΣΚ και αξιολογεί τα αιτήματα των φορέων για την αναγκαιότητα διενέργειας αποσπάσεων, λόγω σοβαρών και επείγουσών υπηρεσιακών αναγκών. Επίσης, γνωμοδοτεί για την κατανομή των αιτούμενων υπαλλήλων για συνυπηρέτηση, για αιτήματα υπαλλήλων για απόσπαση ή μετάταξη για αποδεδειγμένα ιδιαίτερα σοβαρούς λόγους υγείας, για την ανακατανομή του προσωπικού σε υπηρεσίες του Δημόσιου μετά από αναδιάρθρωση υπηρεσιών, συγχώνευση φορέων ή μεταβολή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος των φορέων και εν γένει για ζητήματα σχετικά με την πολιτική κινητικότητας και τη στελέχωση του Δημόσιου.

Το νέο σύστημα κινητικότητας θα στηρίζεται στα νέα περιγράμματα θέσεων που καταρτίζονται για τις δημόσιες υπηρεσίες, ενώ η εφαρμογή του Ψηφιακού Οργανογράμματος θα είναι διαδικτυακή και ελεύθερα προσβάσιμη από τους δημόσιους υπαλλήλους, ούτως ώστε να υφίσταται άμεση ενημέρωση για τις κενές θέσεις και το περίγραμμα αυτών, καθώς και ενιαίος συντονισμός και αξιολόγηση των αναγκών στελέχωσης υπηρεσιών του Δημόσιου.

Κατάρτιση περιγραμμάτων θέσης εργασίας: Η κατάρτιση περιγραμμάτων θέσης εργασίας στο δημόσιο τομέα αποτέλεσε κρίσιμη προτεραιότητα για το 2016. Σε συνεργασία με την Τεχνική Βοήθεια, πραγματοποιήθηκε ένας κύκλος συναντήσεων και επιμορφωτικών δράσεων σε στελέχη των υπουργείων με σκοπό την ενημέρωση και την παροχή τεχνογνωσίας και στόχο, μέχρι τον Αύγουστο του 2017, να ολοκληρωθεί η διαδικασία κατάρτισης των περιγραμμάτων θέσης εργασίας αρχικά στα υπουργεία και στη συνέχεια σε όλες τις δημόσιες υπηρεσίες.³⁴

³⁴ <http://minadmin.ypes.gr/>, προσπελάστηκε 7/2/2020

Κεφάλαιο 3ον. Ανάπτυξη και εκπαίδευση προσωπικού των δημόσιων οργανισμών.

3.1. Η Ανάπτυξη των δημόσιων υπαλλήλων στην Ελλάδα.

Σήμερα αποδίδεται πρωταρχική σημασία στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού για τον εκσυγχρονισμό των δημόσιων υπηρεσιών. Ο υψηλός βαθμός εξειδίκευσης και η ικανότητα προσαρμογής σε νέα πρότυπα εργασίας απαιτούν περισσότερα από τα κλασικά απαραίτητα εφόδια για την επιτυχία σε αυτή την προσπάθεια.

Το ανθρώπινο δυναμικό προϋποθέτει την σημαντικότερη ανάπτυξη των αναγκαίων προσόντων για παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών στους πολίτες εκ μέρους των δημόσιων οργανισμών. Η ταχύτητα εξέλιξης της τεχνολογίας και η επένδυση στην δια βίου μάθηση υπαγορεύουν τα τελευταία χρόνια στις δημόσιες υπηρεσίες, μεταβολές στην παραγωγική διαδικασία και στην παροχή υπηρεσιών ποιότητας προς τους πολίτες.

Οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν στόχο την αλλαγή στην εκτέλεση της εργασίας τους, ακόμη και την απόκτηση νέας αντίληψης και προσέγγισης του εργασιακού περιβάλλοντος και γενικότερα την αλλαγή κουλτούρας στους δημόσιους οργανισμούς. Οι μεταβολές που θα υπάρξουν στην διαδικασία της παραγωγής έχουν κατά κύριο και δευτερεύοντα παράγοντα να βασίζονται στην αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα.

Το ανθρωπινό δυναμικό θα πραγματοποιήσει τους καλύτερους δυνατούς στόχους στις δημόσιες υπηρεσίες οι οποίοι επιτυγχάνονται με τους παρακάτω τρόπους:

- ✓ εκπαίδευση
- ✓ ανάπτυξη τόσο των ατόμων όσο και των ομάδων
- ✓ αλλαγή στην φιλοσοφία της μάθησης
- ✓ υιοθέτηση της δια βίου μάθησης

Η ευθύνη της εκπαίδευσης δεν ανήκει μόνο στο τμήμα όπου ανήκει κάθε δημόσιο υπάλληλος αλλά κατά κύριο λόγο ανήκει στο τμήμα ή την Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων που κατά κύριο λόγο πρέπει να μεριμνά για τη συνολική και

διαρκή βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στο οργανισμό.

Το κάθε τμήμα του οργανισμού έχει την δυνατότητα να παρουσιάζει τις ανάγκες του σε επιμόρφωση και να εισηγείται το περιεχόμενο της εκπαίδευσης στο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων το οποίο από την πλευρά του αποφασίζει το χώρο, το χρόνο έναρξης και τη διάρκεια της επιμόρφωσης, τον αριθμό των εργαζομένων και τις ειδικότητες που θα επιμορφωθούν, τις μεθόδους και τα μέσα επιμόρφωσης αλλά και τους εκπαιδευτές, λαμβάνοντας υπόψη τις συνολικές ανάγκες επιμόρφωσης των στελεχών.

Επιπλέον, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων οφείλει να ενημερώνεται πάνω στις νέες και εναλλακτικές μορφές εκπαίδευσης, παρακολουθώντας αντίστοιχες εμπειρίες από άλλους οργανισμούς στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, με σκοπό τη βελτίωση των γνώσεων των ανθρωπίνων πόρων με το μικρότερο δυνατό κόστος και τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.³⁵

γ). Επιμόρφωση

Ο όρος «επιμόρφωση» αναφέρεται στην επιμόρφωση για την συμπλήρωση των κενών της εκπαίδευσης και στη συνεχή ενημέρωση τους επί των νέων τάσεων της ανθρώπινης δημιουργίας, με τελικό σκοπό την ανάπτυξη της ατομικής και της κοινωνικής διαβίωσης των ατόμων. Ο σκοπός της επιμόρφωσης μπορεί να είναι γενικός ή ειδικός για την κάλυψη ατομικών, ομαδικών, περιφερειακών αναγκών.

ε) Δια βίου μάθηση

Η δια βίου μάθηση ορίζεται γενικά ως μια μαθησιακή δραστηριότητα η οποία πραγματοποιείται σε συνεχή βάση, με σκοπό την βελτίωση της γνώσης, την προσωπική ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων. Εναλλακτικά χρησιμοποιείται και ο όρος «διά βίου κατάρτιση» που αναφέρεται στο είδος εκείνο της δια βίου μάθησης που αποσκοπεί στην βελτίωση των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων και των γνώσεων, που είναι στενά συνδεδεμένοι

³⁵ Γλωσσάρι Επαγγελματικής Κατάρτισης του CEDEFOP 1996.

με την άσκηση ενός επαγγέλματος.³⁶ Η δια βίου εκπαίδευση αποτελεί ένα σχετικό νέο θεσμό για την Ελλάδα ο οποίος μένει να καλύψει τις σύγχρονες ανάγκες για επιμόρφωση σε μια διαρκώς αναπτυσσόμενη και μεταβαλλόμενη κοινωνία.³⁷

3.2. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), ιδρύθηκε το έτος 1983, ως εθνικός φορέας ανάπτυξης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού της τοπικής αυτοδιοίκησης και της δημόσιας διοίκησης. Είναι νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και υπάγεται στο Υπουργείο Εσωτερικών.

Α) Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ).

Η επιμόρφωση των δημόσιων υπαλλήλων και ανώτερων διοικητικών στελεχών της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης υλοποιείται και σχεδιάζεται από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) και την αποκεντρωμένη δομή του στη Θεσσαλονίκη (ΠΙΝΕΠΘ).

Τα πιστοποιημένα προγράμματα τα οποία οργανώνονται και σχεδιάζονται από τα επιχειρησιακά σχέδια στα οποία καταγράφονται οι ανάγκες για επιμόρφωση των υπαλλήλων της κάθε δημόσιας υπηρεσίας ή του αντίστοιχου δημόσιου φορέα, που καταρτίζονται με τη συνεργασία Εσωτερικών Ομάδων και Επιμορφωτών, στα αντίστοιχα Υπουργεία από ειδικές ομάδες επιστημόνων, αυτά τα σεμινάρια απευθύνονται σε δήμους, περιφέρειες, και νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου.

Στα σχέδια της εκπαίδευσης καταγράφονται οι επιμορφωτικές ανάγκες των οργανωτικών ομάδων της κάθε υπηρεσίας, ενώ ακόμη, αποτυπώνονται τα χαρακτηριστικά της ομάδας, οι σκοποί και οι στόχοι αυτών, η σύγκριση μεταξύ των

³⁶ Έγγραφο Εργασίας της Γενικής Διεύθυνσης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την Εκπαίδευση και τον Πολιτισμό, με θέμα «Εφαρμογή της δια βίου εκπαίδευσης με στόχο την ενεργό συμμετοχή των πολιτών σε μια Ευρώπη της γνώσης». Το έγγραφο αυτό παρουσιάστηκε στη Διάσκεψη με θέμα τη νέα γενιά προγραμμάτων για την εκπαίδευση και τη νεολαία, Λισσαβόνα, Μάρτιος 2000.

³⁷ Γνωμοδότηση της Ευρωπαϊκής Ο.Κ.Ε. για την Ανακοίνωση της Επιτροπής « Η προώθηση της μαθητείας στη Ευρώπη», έγγρ. COM(97) 300 τελικό.

προγραμμάτων που αντιστοιχούν στις ανάγκες που διαπιστώνονται. Είναι σημαντικός ο ρόλος που αφορά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση αυτών των προγραμμάτων για την επιμόρφωση των δημόσιων υπαλλήλων και έχουν οριστεί τα Αυτοτελή Τμήματα Εκπαίδευσης (ΑΤΕ), που λειτουργούν στις επτά Αποκεντρωμένες διοικήσεις της χώρας.³⁸

Το ΙΝΕΠ σχεδιάζει και υλοποιεί επιμορφωτικά προγράμματα που καλύπτουν ένα μεγάλο εύρος θεματικών και αντικειμένων. Τα προγράμματα αυτά είναι πιστοποιημένα και εντάσσονται στους ακόλουθους τομείς:

- Δημόσια Διοίκηση & Διακυβέρνηση
- Βιώσιμη Ανάπτυξη
- Πληροφορική & Ψηφιακές Υπηρεσίες
- Ανθρώπινα Δικαιώματα & Κοινωνική Πολιτική
- Οικονομία & Δημοσιονομική Πολιτική
- Πολιτιστική & Τουριστική Ανάπτυξη

Το ΕΚΔΔΑ παρέχει την δυνατότητα στους δημόσιους φορείς και τις δημόσιες υπηρεσίες να υποβάλουν ηλεκτρονικά τα αιτήματα τους για την εκπαίδευση των υπαλλήλων τους, μέσω μίας ψηφιακής πλατφόρμας. Η υποβολή αυτού του αιτήματος συνοδεύεται από τη συνοπτική περιγραφή των επιχειρησιακών στόχων του κάθε φορέα, ενώ καθορίζεται και η ομάδα – στόχος, δηλαδή ο αριθμός των στελεχών που πρόκειται να επιμορφωθούν, κατ' εκτίμηση βάσει της κατηγορίας ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ ή άλλης κατηγορίας.

Μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας κάθε φορέας ή υπηρεσία του Δημοσίου διαθέτει απευθείας πρόσβαση στο ιστορικό των αιτημάτων του συσχετίζοντας το βαθμό ικανοποίησής τους. Προϋπόθεση για τη χρήση της πλατφόρμας είναι η ύπαρξη εξουσιοδότησης σε ένα ή περισσότερα στελέχη των δημόσιων φορέων ή των υπηρεσιών, ώστε να υποβάλλουν αιτήματα επιμορφωτικών προγραμμάτων, αλλά και αιτήματα για την εισαγωγική εκπαίδευση.

³⁸ <https://www.ekdd.gr/i-sxoli-esdda/>, προσπελάστηκε 24/11/2019 .

Β) Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ) είναι η σχολή του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης που έχει ως σκοπό την εκπαίδευση και την εξειδίκευση των στελεχών της δημόσιας διοίκησης. Ακόμη, στοχεύει στην δημιουργία ικανών στελεχών σε τις επιτελικές θέσεις σε όλους τους τομείς του δημοσίου τομέα, με άρτια επαγγελματική κατάρτιση και σύγχρονη διοικητική αντίληψη, για να στελεχώσουν την κεντρική και περιφερειακή κρατική διοίκηση ακόμη και την τοπική αυτοδιοίκηση.³⁹

Η φοίτηση στη Σχολή διαρκεί 18 μήνες και διαρθρώνεται σε τρεις διαδοχικές φάσεις:

(α) Διάρκεια σπουδών τεσσάρων (4) μηνών

(β) Διάρκεια σπουδών δεκατριών (13) μηνών

(γ) Την προετοιμασία των εκπαιδευομένων στις υπηρεσίες όπου προορίζονται να τοποθετηθούν είναι διάρκειας ενός (1) μηνός

Γ) Το Ινστιτούτο Τεκμηρίωσης, Έρευνας και Καινοτομιών (ΙΤΕΚ) είναι η ερευνητική μονάδα του ΕΚΔΔΑ. Συγκροτήθηκε στα τέλη του 2018 (αρ. 7 του ΠΔ 105/12-5-1018/ΦΕΚ 203, Α') και συμβάλει στην παραγωγή, την διάδοση και την προαγωγή της διοικητικής τεχνογνωσίας των νέων καινοτόμων πρακτικών στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Το ΙΤΕΚ διενεργεί και αξιοποιεί έρευνες, ενώ παρακολουθεί τις διεθνείς τάσεις και βέλτιστες πρακτικές στη Δημόσια Διοίκηση.

Για τους σκοπούς του το ΙΤΕΚ:

- ❖ Αναπτύσσει εξειδικευμένες τεχνικές, τις πρωτοβουλίες και τα εργαλεία που ενισχύουν την διαφάνεια, την αποτελεσματικότητα, την αξιοπιστία, και την αποδοτικότητα στην δημόσια διοίκηση ώστε να επιτύχουν την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με γνώμονα τις αρχές της χρηστής διοίκησης .
- ❖ Διενεργεί έρευνες και μελέτες, διοργανώνει ημερίδες και σεμινάρια και επιμελείται εκδόσεις που εισάγουν καινοτόμες προσεγγίσεις ώστε να δύναται να αξιοποιήσουν τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών από την Κεντρική Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση.

³⁹ <https://www.ekdd.gr/i-sxoli-esdda/>, προσπελάστηκε 24/11/2019

- ❖ Εργάζεται στην συγκέντρωση όλων των στοιχείων και τη διάδοση όλων των πληροφοριών που παράγουν στην ελληνική δημόσια διοίκηση πάντα με σκοπό να καταστήσουν τα αυτά δεδομένα περισσότερο χρηστικά και αξιοποιήσιμα, όπως το επιτάσσουν οι πολιτικές της Ανοικτής Διακυβέρνησης.⁴⁰

3.3. Οι παράγοντες της απόδοσης του εργατικού δυναμικού

Ως ανθρώπινη εργασία ορίζεται η καταβολή ιδιαίτερης προσπάθειας των σωματικών και πνευματικών δυνάμεων των εργαζομένων για την υλοποίηση των εργασιακών στόχων. Η ποιότητα και η ποσότητα της παρεχόμενης εργασίας από το ανθρώπινο δυναμικό ενός δημόσιου οργανισμού ή διαφορετικά η δυνατότητα απόδοσης του προσωπικού στη συγκεκριμένη θέση που ασχολείται καθορίζει την ανταγωνιστικότητα και την παραγωγικότητα του οργανισμού .

Ο σκοπός της διοίκησης είναι να καταφέρει την μέγιστη απόδοση των εργαζομένων του δημοσίου τομέα και να παράγει ένα σημαντικό έργο αξιοποιώντας το εργατικό δυναμικό της, φυσικά σε συνδυασμό πάντα με την αποτελεσματική καθοδήγηση προς την επιθυμητή κατεύθυνση, δημιουργώντας πολλάκις την ανάγκη να επαναπροσδιοριστούν οι παράγοντες που καθορίζουν την απόδοση του προσωπικού.

Δεν θα πρέπει οι υπηρεσίες των δημοσίων φορέων (δήμοι, τα σχολεία ,παιδικοί σταθμοί, και οι περιφέρειες. κλπ), να ενδιαφέρονται μόνο για την υποκινητική διαδικασία και την ευέλικτη εξυπηρέτηση των πολιτών – πελατών, αλλά θα πρέπει συγχρόνως η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού να μελετούν τις δυνατότητες των εργαζομένων, και το μέγεθος όποιων άλλων παραγόντων επηρεάζουν αυτές. Γενικά στην διοίκηση των δημοσίων οργανισμών εκτός όλων των άλλων πρέπει να απασχολούν και τα εξής θέματα:

- Να εξεταστεί αν έχει τη δυνατότητα το ανθρώπινο δυναμικό, αν δηλαδή κατέχει τις ανάλογες ικανότητες, να αυξήσει την δυνατότητα της απόδοσής

⁴⁰ <https://www.ekdd.gr,b1/,προσπελάστηκε 24/11/2019>

του. Ακόμη, να διερευνηθεί ποιοι είναι εκείνοι οι παράγοντες που επηρεάζουν αυτές τις ικανότητες.

- Να μελετηθεί αν υπάρχουν και ποιοι είναι οι εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, όπως π.χ. είναι οι κλιματολογικές συνθήκες, το περιβάλλον (θερμοκρασία, η ηχορύπανση κλπ).
- Να εντοπιστεί το κατάλληλο τρόπο παρακίνησης, ώστε αξιοποιώντας τις ικανότητες του κάθε εργαζόμενου να απελευθερώσουμε εκείνες τις δυνάμεις που συντελούν στην αποτελεσματική καθοδήγηση και στη μεγαλύτερη απόδοση παροχής έργου του ανθρώπινου δυναμικού.

Η τοποθεσία της εργασίας επηρεάζει την αποδοτικότητα του προσωπικού, όπως επίσης και το είδος των εργαζομένων που κάθε φορά δέχονται ή όχι να εργαστούν στην συγκεκριμένη θέση. Λίγοι είναι αυτοί που δέχονται να εργαστούν σε έργα τα οποία εκτελούνται σε νησιωτικές ή παραμεθόριες ή απομακρυσμένες περιοχές από τα μεγάλα αστικά κέντρα. Συνήθως, οι περισσότεροι προτιμούν να εργάζονται κοντά σε ευχάριστο περιβάλλον, να τους παρέχεται η δυνατότητα εναλλαγής του αντικείμενου εργασίας, και επιπλέον η διερεύνηση, η ανάπτυξη και η αξιοποίηση των ικανοτήτων τους στο χώρο εργασίας.

Η δημιουργία του κατάλληλου περιβάλλοντος αποτελεί θετικό παράγοντα στην απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού στις δημόσιες υπηρεσίες. Τέτοια παραδείγματα είναι το καθαρό φυσικό περιβάλλον, ο καλός αερισμός, η θέρμανση, ο επαρκής φωτισμός με χρώματα ζωντανά. Από σχετικές έρευνες που έχουν γίνει αποδείχθηκε ότι η βελτίωση του φυσικού περιβάλλοντος επηρεάζει σε πολύ μεγάλο ποσοστό την ποιοτική και ποσοτική παραγωγικότητα των εργαζομένων στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα.⁴¹

⁴¹ Σ. Πολύζος, 2004,2011, Διοίκηση και Διαχείριση έργων Μέθοδοι και Τεχνικές, Κεφ. 3ο Ηγεσία και καθοδήγηση στις επιχειρήσεις και στα έργα , σελ. 89-96.

3.4. Η Εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων στην Ευρώπη

A).Δανία

Η Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και το Κέντρο Τοπικής Αυτοδιοίκησης αποτελούν τους κύριους φορείς εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων στην Δανία.⁴² Το υπουργείο Οικονομικών μαζί με την Ένωση φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης και το Κέντρο ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων και το Μάνατζμεντ Ποιότητας παράλληλα, που συμμετέχουν οι εκπρόσωποι των εργαζομένων ασχολούνται με τις ανάγκες των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και καταρτίζουν με τον απαραίτητο στρατηγικό σχεδιασμό την εκπαίδευση. Πολλές φορές, παρεμβαίνουν τα συνδικάτα μέσω της συμφωνίας πλαίσιο με το Υπουργείο Οικονομικών, για τις γενικές και ειδικές ανάγκες που απαιτούνται στην εκάστοτε δημόσια υπηρεσία. Τα προγράμματα αυτά επιμόρφωσης προσφέρονται μέσω του κράτους και οι χρηματοδοτήσεις γίνονται είτε από το Υπουργείο Οικονομικών, είτε μέσω της ελεύθερης αγοράς στα πλαίσια του ανταγωνισμού.

B). Γαλλία

Τα καλύτερα και τα πιο σύγχρονα εκπαιδευτικά συστήματα των δημοσίων υπαλλήλων διαθέτει η Γαλλία. Ο σχεδιασμός των θεμάτων εκπαίδευσης ανήκουν στην Γενική Διεύθυνση της Δημόσιας διοίκησης και του δημόσιου Μάνατζμεντ. Η εκπαίδευση παρέχεται από είκοσι εννέα Φορείς – Σχολές και Ινστιτούτα, οι οποίες είναι αποκεντρωμένες, οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν συγκεκριμένο σκοπό την παροχή της προεισαγωγικής κατάρτισης, την εισαγωγική κατάρτιση και την επιμόρφωση. Την κεντρική θέση κατέχει η ENA (ecole nationale d administration), που έχει έδρα στο Στρασβούργο.

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες προκύπτουν μέσα από το συνδυασμό των υπηρεσιακών αναγκών και των προτεραιοτήτων για προσωπική σταδιοδρομία. Τα συνδικάτα έχουν σημαντικό ρόλο όσον αφορά την διαδικασία ανίχνευσης των αναγκών

⁴² Α) Πρωτογενής πηγή: (Πασσάς, Τσέκος, 2004), δευτερογενής πηγή : Αντωνάκος Γιώργος , (2017), «Η Σημασία της Εκπαίδευσης - Επιμόρφωσης Καθώς και της Αξιολόγησης Υπαλλήλων στον Δημόσιο Τομέα - Μελέτη Περίπτωσης Υπαλλήλων Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης», κεφ.2^{ον}, Η Εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ευρώπη, σελ, 27-29

εκπαίδευσης και την προετοιμασία των προγραμμάτων εκπαίδευσης. Οι προσωπικές συνεντεύξεις του προϋσταμένου – υφισταμένου αποτελούν τα εργαλεία ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών. Η παροχή εξειδικευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων που επικεντρώνονται ως επί το πλείστον στην ανάπτυξη των γνώσεων απευθύνονται σε υψηλόβαθμα στελέχη. Αξίζει να επισημάνουμε πως πολλά προγράμματα προσφέρονται ανταποδοτικά, με υψηλό πολλές φορές για τους εργαζόμενους κόστος, το οποίο συχνά καλύπτεται από τις υπηρεσίες που εργάζονται. (Πασσάς, Τσέκος, 2004). .

Δ). Ισπανία

Στην Ισπανία την εκπαιδευτική πολιτική των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση και οι κύριοι φορείς που ασχολούνται είναι το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (INAP), ΝΠ το οποίο εποπτεύουν το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης, η Διπλωματική Ακαδημία και το Ινστιτούτο Φορολογικών σπουδών, η Γενική Επιτροπή Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης και όλα τα συνδικάτα που συμμετέχουν. Ένα αξιόπιστο εργαλείο εντοπισμού των αναγκών της εκπαίδευσης είναι τα ερωτηματολόγια που πάντα συνδέονται με τις ανάγκες του κάθε αρμόδιου Υπουργείου και, συγχρόνως, εκπροσωπούν τις ανάγκες των εργαζομένων. (Πασσάς, Τσέκος, 2004).

Ε). Ιταλία

Στην Ιταλία την εκπαίδευση αναλαμβάνει κατά κύριο λόγο το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης μέσω των γραφείων εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού. Τα αρμόδια γραφεία διαχείρισης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων των Υπουργείων είναι εκείνα που διαμορφώνουν τον αρχικό σχεδιασμό των εκπαιδευτικών σεμιναρίων.

Τους κύριους φορείς υλοποίησης αυτών των δράσεων αποτελούν η Ιταλική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και το Κέντρο Εκπαίδευσης και Μελετών. Το αρμόδιο Υπουργείο Οικονομικών παρεμβαίνει μόνο σε θέματα χρηματοδότησης. (Πασσάς, Τσέκος, 2004.)

3.5 Τα Εκπαιδευτικά προγράμματα των δημοσίων Υπαλλήλων στην Ελλάδα.

Το πιο σημαντικό βήμα της επιτυχούς εκπαίδευσης αποτελεί η σωστή διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών. Η Εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων σκοπεύει στην συλλογή καινούργιων γνώσεων και τεχνικών μέσων με σκοπό να γίνουν πιο αποδοτικοί στην υπηρεσία τους. Οι γνώσεις που προέρχονται από τα εκπαιδευτικά προγράμματα, θα λέγαμε ότι μπορούν να προσφέρουν και θα ήταν απαραίτητο στο τέλος κάθε προγράμματος να γίνεται αξιολόγηση για να διαπιστωθούν οι τυχόν βελτιώσεις που κρίνονται απαραίτητες ότι χρειάζεται να γίνουν.

Τα πέντε στάδια του εκπαιδευτικού προγράμματος.⁴³

1) Να αναλυθούν και να αναπτυχθούν οι ανάγκες.

Οι απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να προσδιορίσουμε τις ανάγκες για εκπαίδευση· το πρώτο που θα έπρεπε να γίνει είναι η διερεύνηση στις συγκεκριμένες δημόσιες υπηρεσίες, στην συνέχεια να προσδιοριστούν τα αντικείμενα που προΐσταται η ανάγκη της βελτίωσής τους. Ορίζουμε τόσο το εξωτερικό περιβάλλον που διαμορφώνουν οι οικονομικές εξελίξεις όσο και το εσωτερικό περιβάλλον που επηρεάζεται θετικά ή αρνητικά. Την ανάγκη της εκπαίδευσης διαμορφώνουν οι γνώσεις που είναι απαραίτητες για την εργασία των εργαζόμενων δημοσίων υπαλλήλων και οι οποίες λείπουν από τους συγκεκριμένους.

2) Σχεδιασμός του προγράμματος εκπαίδευσης.

Η ανάλογη εκπαίδευση και ο σχεδιασμός των προγραμμάτων θα καθορίζουν τον τύπο της εκπαίδευσης, την διάρκεια της, ακόμη το υλικό που πρέπει να διδαχτούν, την ανάλογη μεθοδολογία εκμάθησης καθώς και την διαδικασία υλοποίησης. Όλες αυτές οι αρχές μάθησης, τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευόμενων καθώς και η δημιουργία του κατάλληλου περιβάλλοντος παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο.

⁴³ Χυτήρης, (2001). Διοίκηση ανθρωπίνων Πόρων.

3) Καθορισμός εκπαιδευτικών μεθόδων.

Η επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου εξαρτάται από το κόστος , το χρόνο , τον αριθμό των εκπαιδευτών αλλά και των εκπαιδευόμενων.

Αυτοί οι μέθοδοι είναι: α) Η εκπαίδευση εκτός εργασίας, όπως σεμινάρια, μελέτες περίπτωσης, η μάθηση εξ αποστάσεως, κ.α. β) Η πρακτική άσκηση, η εναλλαγή θέσεων εργασίας, η καθοδήγηση, η συμμετοχή σε ομάδες εργασίες.

4) Υλοποίηση προγράμματος.


Δίνεται έμφαση στη διάρκεια και στην τήρηση του χρονοδιαγράμματος ενώ ακόμη παίζει σημαντικό ρόλο η εμπειρία, η μεθοδικότητα του καλού εκπαιδευτή καθώς και το εκπαιδευτικό υλικό που διανέμεται.


5) Αξιολόγηση προγράμματος εκπαίδευσης.

Η αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι αναγκαίο να αξιολογείται για δύο λόγους:

- α) τις εκπαιδευτικές ανάγκες για τις οποίες πραγματοποιήθηκε
- β) την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής δραστηριότητας ώστε να επιλεγούν οι πιο αποδοτικές.⁴⁴





Στάδια εκπαίδευσης και ανάπτυξης των δημοσίων υπαλλήλων.

 **Εισαγωγική εκπαίδευση:** Είναι υποχρεωτική και γίνεται εντός του πρώτου έτους από τον διορισμό όλων των υπαλλήλων των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α., πλην των υπαλλήλων κατηγορίας Υ.Ε. Η αρμοδιότητα των προγραμμάτων αυτών ανήκει στο ΙΝ.ΕΠ. ΤΟΥ Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και δεν σχετίζονται με οποιαδήποτε άλλη εισαγωγή εκπαίδευση που πραγματοποιείται στην οικεία υπηρεσία (Ν.2683/99 άρθρο 47).

 **Επιμόρφωση:** Όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν να παρακολουθήσουν επιμορφωτικά σεμινάρια καθ' όλη την διάρκεια της εργασιακής τους θητείας και οργανώνονται με ευθύνη των εκπαιδευτικών μονάδων εκπαίδευσης των

⁴⁴ Ξηροτύρη – Κουφίδου Στέλλα ,(2010), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Κτίζοντας τα θεμέλια για την στρατηγική διοίκηση.

αρμοδίων Υπουργείων ή του ΙΝ.ΕΠ. με βάση τον (Ν. 1943/1991, άρθρο 34 και Ν. 2683/99, άρθρο 47).

-  **Εξειδίκευση:** Αφορά την παρακολούθηση ειδικών προγραμμάτων, εξειδίκευσης των δημόσιων υπαλλήλων, με συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας με βάση την εκτίμηση των υπηρεσιακών αναγκών. Οι αρμόδιοι φορείς εκπαίδευσης και κατάρτισης του εν λόγω προγραμμάτων είναι των οικείων Υπουργείων ή της αυτοτελούς δημόσια διοίκησης των Ν.Π.Δ.Δ. ή το ΙΝ.ΕΠ. (Ν. 1943/91, άρθρο 35).
-  **Προαγωγική:** η εκπαίδευση αυτή αφορά όλους υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ ΚΑΙ ΤΕ των Υπουργείων , Περιφερειών , Ν.Π.Δ.Δ., Ο.Τ.Α. Τα προγράμματα αυτά έχουν ως στόχο την ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων ανταποκρινόμενων στις απαιτήσεις των καθηκόντων προϊσταμένου Διεύθυνσης. Οι υπάλληλοι που συμμετέχουν έχουν Α΄ βαθμού και έχουν ασκήσει καθήκοντα τμηματάρχη, επί τριετία τουλάχιστον ή είναι υποψήφιοι προϊστάμενοι Διεύθυνσης, μετά από την επιτυχία σε ειδικό διαγωνισμό. Η ευθύνη για την εκτέλεση και ανήκει στα ΙΝ.ΕΠ. (Ν.2327/1997, άρθρο 15)
-  **Μετεκπαίδευση :** Αφορά τους υπαλλήλους με τριετή υπηρεσία τουλάχιστον και στοχεύει στην διερεύνηση των επιστημονικών γνώσεων τους ή την ειδίκευση τους σε σύγχρονες τεχνικές γνώσεων διοίκησης και τεχνολογίας. Η εκπαίδευση γίνεται στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α., ή σε άλλους φορείς άλλους δημόσιους ή ιδιωτικούς. Για την συμμετοχή σε αυτά τα προγράμματα δεν πρέπει να έχουν υπερβεί το 55^ο έτος της ηλικίας τους.(Ν . 1943/91, άρθρο 37, Ν.2683/1999, άρθρο 47).
-  **Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση:** Αφορά υπαλλήλους με τριετή υπηρεσία τουλάχιστον κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ, ηλικίας μέχρι 50 ετών. Η εκπαίδευση γίνεται σε ΑΕΙ , που εδρεύουν στο εσωτερικό ή εξωτερικό και στοχεύει στην απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Στην περίπτωση αυτή απαιτείται το αντικείμενο της μετεκπαίδευσης να είναι συναφές με αυτό του κλάδου εργασίας του Υπουργείου ή του Ν.Π.Δ.Δ., στο οποίο απασχολείται ο υπάλληλος.(Ν. 1943/91, άρθρο 38 και Ν.2683/1999 άρθρο 47).

🌈 **Προγράμματα επιμόρφωσης:** Η Εθνική Σχολή Δημόσιας και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α), η οποία πραγματοποιεί όλα τα προγράμματα επιμόρφωσης σε υπαλλήλους δημοσίου που δε έχουν κλίσει την διετή δοκιμαστική περίοδο.⁴⁵

3.6. Επικοινωνία με το Προσωπικό.

Η απόδοση των δημόσιων οργανισμών και η δημιουργία του αναγκαίου κλίματος για την ομαλή διεξαγωγή των αποτελεσμάτων έργου εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τον τρόπο επικοινωνίας που επικοινωνούν οι εργαζόμενοι στον ίδιο τμήμα ή στην ίδια διεύθυνση. Όπως είναι γνωστό, η σωστή επικοινωνία μειώνει τις τριβές μέσα στο χώρο των οργανισμών. Είναι, επίσης, γνωστό ότι στην επικοινωνία παρεμβάλλεται ένα πλήθος εμποδίων για τα οποία πρέπει να λαμβάνουν τα μέτρα εκείνα που θεωρούνται απαραίτητα, ώστε να διευκολυνθεί η ομαλή επικοινωνία και η απρόσκοπτη διεξαγωγή του έργου του δημόσιου οργανισμού βελτιώνοντας την γενική εικόνα της υπηρεσίας.

Οι μορφές των εμποδίων παρουσιάζονται σε τρεις κατηγορίες.

1) Φυσικά εμπόδια

Τα φυσικά εμπόδια δημιουργούνται από το σύνολο των φυσικών συνθηκών οι οποίες επικρατούν στο χώρο της εργασίας και εμποδίζουν το προσωπικό να αντιληφθεί το νόημα και το γενικότερο περιεχόμενο της επικοινωνίας με αποτέλεσμα την πρόσκληση ανωμαλιών στις σχέσεις και στη λειτουργία των ατόμων, των τμημάτων και του οργανισμού γενικότερα. Στο πλαίσιο των φυσικών αυτών συνθηκών περιλαμβάνεται και ο θόρυβος και διάφορα άλλα τεχνικά εμπόδια.

2) Εννοιολογικά εμπόδια

Τα εννοιολογικά εμπόδια δημιουργούνται κυρίως από την έλλειψη κοινής αντίληψης ως προς την έννοια και την σημασία διαφόρων γεγονότων, δραστηριοτήτων ή εκφράσεων, οι οποίες προκαλούν πολλές φορές αξεπέραστα προβλήματα στο πλαίσιο της επικοινωνίας.

⁴⁵ΕΚΔΔΑ – Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, <https://www.ekdd.gr,b1/προσπελάστηκε> 24/11/2019.

3) Τα ψυχολογικά εμπόδια

Τέλος, τα ψυχολογικά εμπόδια προκαλούνται από τις ψυχολογικές καταστάσεις στις οποίες βρίσκεται πολλές φορές το προσωπικό το οποίο δυσκολεύεται να αντιληφθεί την πραγματική έννοια μιας επικοινωνίας π.χ. ένα οργισμένο άτομο αντιλαμβάνεται μόνο τις κακές πλευρές μιας επικοινωνίας και διαμορφώνει αναλόγως την όλη στάση και συμπεριφορά του έναντι της εργασίας, των προϊσταμένων και του οργανισμού.⁴⁶

⁴⁶ Π. Φαναριώτη,(1986,1996) Διοίκηση Προσωπικού ,κεφ. 14, Ανθρώπινες σχέσεις και έρευνα απόψεων & χειρισμός των παραπόνων, σελ 353-362

Κεφάλαιο 4^ο . Η σημασία της Αξιολόγησης στους δημόσιους οργανισμούς.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και η εκτίμηση της συνολικής και σωστής εκτέλεσης των καθηκόντων στον τομέα της εργασίας έχουν ανατεθεί στους αρμόδιους διευθυντές – προϊσταμένους τους για την προσωπική εξέλιξη εντός του οργανισμού. Θεωρείται ένα τρόπος ελέγχου στο βαθμό με τον οποίο ο εργαζόμενος θα εκπληρώσει τους καθορισμένους στόχους που του έχουν αναθέσει. Από την πλευρά τους όλοι οι εργαζόμενοι παρέχουν τις αναγκαίες πληροφορίες του χώρου εργασίας. Επίσης, προσφέρουν εκείνα τα στοιχεία που θα οδηγήσουν στην ορθή αξιολόγηση της δικής τους συμπεριφοράς και του συνολικού έργου της υπηρεσίας.

4.1. Θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης οργανισμού και διαδικασίας αυτής.

Το θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού προβλέπεται στα άρθρα 14-21 του ν. 4369/2016, στο νέο σύστημα αξιολόγησης δημόσιων υπαλλήλων. Οι προτεινόμενες διατάξεις αναλύουν με τρόπο ενιαίο και ορθολογικό αλλά και αξιοκρατικό το σύστημα αξιολόγησης του υπαλληλικού προσωπικού της δημόσιας διοίκησης.⁴⁷ Η αξιολόγηση των δημόσιων υπαλλήλων και η συμμετοχή τους στη διαδικασία της στοχοθεσίας, παρουσιάζει την ολοκληρωμένη εικόνα των εργαζομένων και την ειδική εικόνα της λειτουργίας των δημόσιων φορέων. Ακόμη, αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης κάθε υπαλλήλου και συνολικά του γενικότερου συνόλου απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων του δημοσίου. Το νέο σύστημα έχει βασικά κριτήρια που είναι κοινά αποδεκτά από όλους, είναι

⁴⁷] Νόμος 4369/2016 - ΦΕΚ 33/Α/27-2-2016 : Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις, προσπελάστηκε 15/1/2020.

αντικειμενικά και μετρήσιμα, όμως, ελέγχονται ως προς την εφαρμογή τους, με αποκλειστικό σκοπό την ποιοτική αναβάθμιση των δημόσιων υπηρεσιών.⁴⁸

Οι εκθέσεις αξιολόγησης πρέπει να περιέχουν καθορισμένα κριτήρια:

- επιδεικνυόμενο ενδιαφέρον
- δημιουργικότητα
- υπηρεσιακές σχέσεις
- γνώση του αντικειμένου
- αποτελεσματικότητα

Με οριζόμενη διάταξη όπου καθορίζεται ότι ο προϊστάμενος αξιολογείται και εκείνος από τους υφισταμένους του. Ειδικότερα, ο κάθε προϊστάμενος αξιολογείται και από τους άμεσα υφισταμένους του, εφόσον αυτοί είναι τουλάχιστον τρεις.

Με τα παρακάτω κριτήρια:

- Ανάληψη Ευθύνης
- Ανάπτυξη μεθόδων και εφαρμογής νέας τεχνολογίας
- Ικανότητα Διοίκησης
- Υπηρεσιακές Σχέσεις
- Ικανότητα διαχείρισης των κρίσεων
- Εισαγωγή στην δεκτικότητα

Ο άμεσα προϊστάμενος ως πρώτος Αξιολογητής καλεί τον αξιολογούμενο υπάλληλο, να συζητήσουν μαζί τους τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του. (συμβουλευτική συνέντευξη). Για την αποκατάσταση τυχόν αδικιών και τη δίκαιη λειτουργία του Συστήματος Αξιολόγησης προβλέπεται η δυνατότητα υποβολής ενστάσεων από τον αξιολογούμενο ενώπιον της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης.

⁴⁸ Υπουργείο Εσωτερικών – Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου., <http://apografi.gov.gr/images/esk/odigos>, προσπελάστηκε 7/1/2020.

4.2. Ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης

Η ολοκλήρωση της αξιολόγησης κάθε έτους όπως και η γνωστοποίηση των βαθμολογιών στις αντίστοιχες ηλεκτρονικές εκθέσεις, μετά από την εξέτασή τους από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης (ν. 4369/2016), σύμφωνα με τις οποίες αρμόδια για την τήρηση των διαδικασιών αξιολόγησης είναι η οικεία Διεύθυνση Προσωπικού ή Διοικητικού.

α) Η ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης και

β) Η γνωστοποίηση στην Υπηρεσία μας των οριστικών βαθμολογιών στις ηλεκτρονικές εκθέσεις αξιολόγησης

A. Ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης

Η αξιολόγηση κάθε έτους θα ολοκληρωθεί με την διαχείριση των ηλεκτρονικών εκθέσεων και περιλαμβάνει τις παρακάτω ενέργειες:

1. Η επισήμανση εκθέσεων ως ολοκληρωμένων ή όχι
2. Ο έλεγχος της εγκυρότητας των εκθέσεων
3. Τα συνολικά αποτελέσματα
4. Η γνωστοποίηση των εκθέσεων αξιολόγησης

Όλες οι παραπάνω ενέργειες αφορούν την πρόσβαση στο ηλεκτρονικό σύστημα που γίνεται μέσω της εφαρμογής «Διαχείριση Αξιολόγησης → Αξιολογήσεις → Κύκλος Αξιολόγησης → Αξιολογική Περίοδος του έτους → Εύρεση». Η διασφάλιση και η προστασία των προσωπικών δεδομένων των αξιολογούμενων παρέχει την δυνατότητα πρόσβασης στα δεδομένα των εκθέσεων αξιολόγησης, καθώς και την ευθύνη των μη έγκυρων εκθέσεων. Την δυνατότητα αυτή έχουν μόνο οι χρήστες με το ρόλο «Διαχειριστής Αξιολόγησης».⁴⁹

Παρακολούθηση των διαδικασιών της αξιολόγησης:

1) Η επισήμανση των εκθέσεων αξιολόγησης ως ολοκληρωμένων. Ολοκληρωμένες θεωρούνται οι εκθέσεις που υποβλήθηκαν από τουλάχιστον έναν αξιολογητή.

⁴⁹ <http://apografi.gov.gr/> προσπελάστηκε στις 20/12/2019.

2) Ο έλεγχος εγκυρότητας των εκθέσεων αξιολόγησης. Ο έλεγχος διενεργείται από τις οικείες Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού μέσω της ηλεκτρονικής εφαρμογής, έως την 31η Οκτωβρίου του κάθε έτους, για τις οποίες ισχύουν οι κάτωθι προϋποθέσεις:

- ✓ Υποβλήθηκε από ένα αξιολογητή τουλάχιστον.
- ✓ Δεν προέκυψαν λάθη ή διαφορές στην συμπλήρωση της.

3) Στάδιο εξαγωγής αποτελεσμάτων. Η ηλεκτρονική εφαρμογή εκδίδει αυτόματα τα αποτελέσματα για τις εκθέσεις που έχουν επισημανθεί ως έγκυρες και ολοκληρωμένες.

- ✓ Οι εκθέσεις που πληρούν τα κριτήρια για υποχρεωτική παραπομπή στην ειδική επιτροπή αξιολόγησης. (ΕΕΑ)
- ✓ Οι εκθέσεις που θεμελιώνουν το δικαίωμα ένστασης από τον αξιολογούμενο ενώπιον της ΕΕΑ.
- ✓ Εκείνες οι εκθέσεις αξιολόγησης από τις οποίες δεν προκύπτει υποχρέωση εξέτασης από την ΕΕΑ και δεν έχουν το δικαίωμα να υποβάλλουν ένσταση.

4) Η διαδικασία γνωστοποίησης εκθέσεων ολοκληρωμένων. Η ηλεκτρονική εφαρμογή ενημερώνει αυτόματα τα αποτελέσματα αυτών ως οριστικοποιημένες και μη οριστικοποιημένες.

Β. Γνωστοποίηση των οριστικών βαθμολογιών

Στο πλαίσιο της οριστικοποίησης των βαθμολογιών και της αξιολόγησης των ηλεκτρονικών εκθέσεων, οι οποίες εξετάστηκαν από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 17, 18, 19, 20 και 21 του ν. 4369/2016 όπως ισχύει, και έχουν εκδοθεί οι οριστικές αποφάσεις, οι «**Διαχειριστές Αξιολόγησης**» καλούνται να καταχωρίσουν στην ηλεκτρονική εφαρμογή τις ανάλογες βαθμολογίες της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης. Η δυνατότητα αυτή μπορεί να γίνει από την 18η Νοεμβρίου έως την 29η Νοεμβρίου κάθε έτους.

4.3. Υπηρεσιακές μεταβολές - Κινητικότητα.

Σύμφωνα με το άρθρο 6 του ν. 4440/2016 (Α'224), του **Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας** στη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση, οι υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις αυτές σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και έχοντας κάνει πρόληψη των περιπτώσεων εκείνων που υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων και λοιπών διατάξεων. Το πρόγραμμα κινητικότητας ασχολείται με την κάλυψη ορισμένων κενών θέσεων, που θα γίνουν με μετατάξεις και αποσπάσεις για την προσωρινή κάλυψη ορισμένων αναγκών. Η υλοποίηση του προγράμματος αυτού έχει ενταχθεί στην εφαρμογή του Μητρώο του Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου⁵⁰, και έχει δημιουργηθεί ειδική εφαρμογή για την υλοποίησή του. Ειδικότερα, οι αρμόδιοι φορείς καταχωρούν και υποβάλλουν τα αιτήματα τους στην ηλεκτρονική εφαρμογή της κινητικότητας, για την κάλυψη θέσεων που εποπτεύουν.

Ι. «Υποβολή Αιτημάτων Πλήρωσης Θέσεων»

Το πρόγραμμα κινητικότητας διενεργείται σε τρεις κύκλους κατ' έτος και αφορά στην κάλυψη κενών θέσεων με μετάταξη και την προσωρινή κάλυψη θέσεων με απόσπαση.

Το τελευταίο δεκαπενθήμερο κάθε έτους οι Υπουργοί για τις υπηρεσίες των Υπουργείων των οποίων προΐστανται και για τα εποπτευόμενα νομικά πρόσωπα, οι Συντονιστές Αποκεντρωμένων Διοικήσεων για τις υπηρεσίες τους και για τους ΟΤΑ α' και β' βαθμού της χωρικής αρμοδιότητάς τους, καθώς και οι επικεφαλής των Ανεξάρτητων Αρχών αποστέλλουν στην Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας τα αιτήματά τους για κάλυψη θέσεων με μετάταξη ή απόσπαση, συνοδευόμενα από έκθεση αναφορικά με το υπηρετούν προσωπικό, τις εκτιμώμενες αποχωρήσεις λόγω συνταξιοδότησης και τις τυχόν τρέχουσες διαδικασίες προσλήψεων.

Τα αιτήματα πρέπει να αναφέρουν το σύνολο των οργανικών θέσεων για τον κλάδο/ ειδικότητα που αφορά το αίτημα, καθώς και το σύνολο των κενών θέσεων στον αιτούμενο κλάδο/ ειδικότητα. Το αίτημα για κάθε θέση περιλαμβάνει το περίγραμμα της θέσης εργασίας, καθώς επίσης και τυχόν πρόσθετα απαιτούμενα τυπικά ή

⁵⁰ <http://www.opengov.gr/types/?p=364>, προσπελάστηκε 20/12/2019.

ουσιαστικά προσόντα που απαιτούνται κατά περίπτωση. Ειδικότερα, τα αιτήματα για απόσπαση οφείλουν να είναι αιτιολογημένα, όσον αφορά το σοβαρό και επείγοντα χαρακτήρα των υπηρεσιακών αναγκών, καθώς και την αναγκαιότητα προσωρινής κάλυψης της θέσης.

Η ανάθεση του ρόλου «Υποβολή αιτημάτων πλήρωσης θέσεων» γίνεται από τους διευθυντές προσωπικού που είναι οι αρμόδιοι χρήστες στην εφαρμογή, με τον ρόλο «Διευθυντής Διεύθυνσης Προσωπικού» των προαναφερθέντων φορέων. Ο κάθε διευθυντής προσωπικού των Αποκεντρωμένων διοικήσεων, των Υπουργείων θα πρέπει να αποδώσει τον ρόλο σε έναν (αποκλειστικά) υπάλληλο του φορέα. Η απόδοση του ρόλου «Υποβολή αιτημάτων πλήρωσης θέσεων» υλοποιείται ακολουθώντας τα παρακάτω βήματα:

II. Αποστολή αιτημάτων φορέων για κάλυψη θέσεων με μετάταξη ή αναγκών με απόσπαση.

Στάδιο 1: Παρακαλούνται οι εποπτευόμενοι φορείς να αποστείλουν τα αιτήματα τους για κάλυψη κενών θέσεων με μετάταξη και απόσπαση. Στις λίστες των θέσεων που θα αποστείλουν οι εποπτευόμενοι φορείς στον εποπτεύοντα φορέα χρειάζεται να συμπληρωθούν μόνο οι κωδικοί των κενών θέσεων που επιθυμούν να προκηρύξουν και στην λίστα των αναγκών με αποσπάσεις θα πρέπει να συμπληρώσουν την κατηγορία, τον κλάδο και την μονάδα για κάθε αιτούμενη απόσπαση.

Στάδιο 2: Τα αιτήματα αξιολογούνται από την Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας και αρμόδιοι για την εκτέλεση της εν λόγω διαδικασίας είναι οι χρήστες με το ρόλο «Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας». Ο ρόλος αυτός αποδίδεται από τους κεντρικούς διαχειριστές (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης). Οι χρήστες με τον εν λόγω ρόλο εγκρίνουν ή απορρίπτουν τα υποβληθέντα αιτήματα των φορέων.

Στάδιο 3: Τα αιτήματα που θα εγκριθούν για την κάλυψη θέσεων δημοσιοποιούνται από την Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας. Επιλέγοντας «Μετάβαση στις Θέσεις του Κύκλου Κινητικότητας» μπορούν να βλέπουν τις κενές θέσεις/ ανάγκες που προκηρύσσονται.

Παρέχεται η δυνατότητα αναζήτησης με κριτήρια:

- ✓ φορέα υποδοχής
- ✓ γεωγραφική περιοχή
- ✓ το γενικό περίγραμμα καθηκόντων
- ✓ κωδικό θέσης
- ✓ κατηγορία εκπαίδευσης
- ✓ εργασιακή σχέση
- ✓ μετακίνησης (μετάταξη/ απόσπαση)
- ✓ κλάδος

Οι φορείς θα πρέπει να επιδείξουν ιδιαίτερη επιμέλεια στην σύνταξη των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας ώστε να καταρτιστούν με σωστό τρόπο και πάντα σύμφωνα με τις σχετικές οδηγίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, ιδιαίτερα στην συμπλήρωση του σχετικού πεδίου τα «Τυπικά Προσόντα». Αξίζει να σημειωθεί ότι με την υποβολή των αιτημάτων για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας δεν δύναται να τροποποιηθούν τα συγκεκριμένα περιγράμματα μέχρι να ολοκληρωθεί η διαδικασία του κύκλου κινητικότητας.

Κεφάλαιο 5^ο. Ηγεσία στο Δημόσιο Τομέα.

Οι δημόσιοι οργανισμοί θεωρείται ότι χρειάζονται να διαφοροποιηθούν και να αυξήσουν την ποικιλία των παρεχόμενων υπηρεσιών που προσφέρουν στους πολίτες, ενώ σε άλλες όμως περιπτώσεις χρειάζεται οι δημόσιοι οργανισμοί να συρρικνωθούν. Ο σχεδιασμός, όμως, που επιχειρείται να γίνει στις δημόσιες υπηρεσίες θα διαμορφώσει την κατάλληλη υποδομή μέσω της αναδιοργάνωσης και της αλλαγής δομών, των κοινωνικών παροχών και θα προσφέρει στους πολίτες υπηρεσίες ποιοτικές με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, σε σύντομο χρονικό διάστημα.⁵¹

5.1. Η Θεωρία Ιεράρχησης των αναγκών κατά τον Maslow.

Ένα παράδειγμα που εξετάστηκε και αναπτύχθηκε κατά τον A. Maslow και αφορά τις ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί, μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι οι παράγοντες της υποκίνησης. Μια συνοπτική ιεράρχηση των ανθρωπίνων αναγκών, την οποία έκανε ο Maslow, εμφανίζονται στο σχήμα 5.1. και περιγραφικά έχουν ως εξής :

Φυσιολογικές ανάγκες: είναι εκείνες οι ανάγκες που συνδέονται με την επιβίωση και την ύπαρξη του ατόμου (τροφή, στέγη, κλπ). Όσο υπάρχουν οι ανάγκες αυτές που δεν μπορούν να ικανοποιηθούν και παραμένουν ανικανοποίητες τόσο οι άνθρωποι αισθάνονται ότι υπάρχουν στο υψηλότερο επίπεδο καθίσταται η ικανοποίηση τους αναγκαία για την επιβίωση του ανθρώπινου είδους.

Οικονομική ασφάλεια: Είναι οι ανάγκες που κρίνονται απαραίτητες για την εξασφάλιση της μόνιμης εργασίας που παρέχουν οι δημόσιες υπηρεσίες, την κοινωνική ασφάλιση, της επαγγελματικής αποκατάστασης των νέων ανθρώπων και συνδέονται άμεσα με την ύπαρξη του ατόμου.

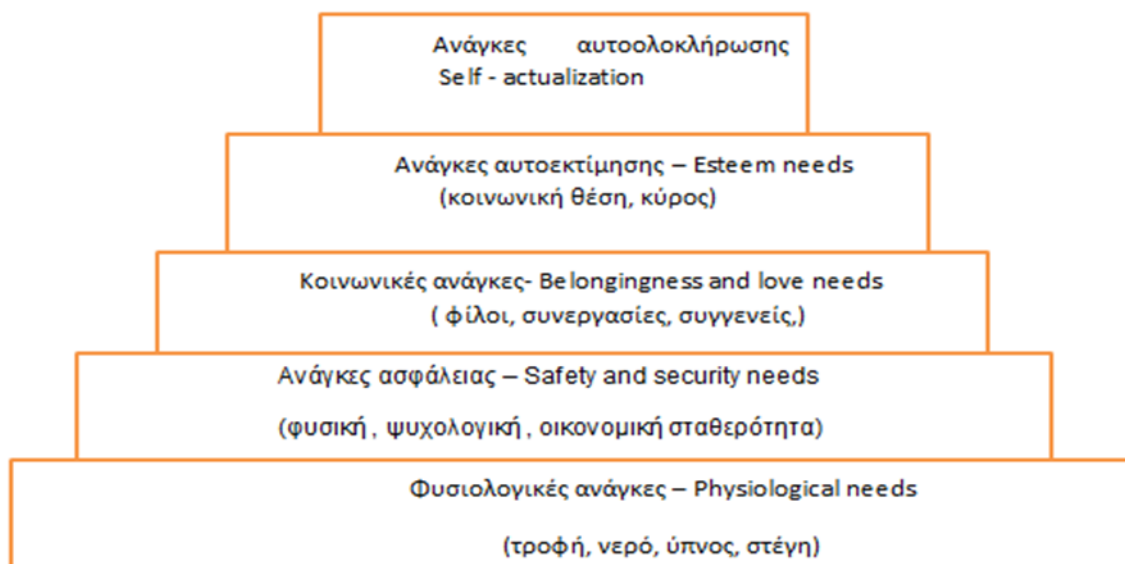
Υπάρχουν δύο τύποι ασφάλειας : η φυσική και η οικονομική

⁵¹ 1) Πρωτογενής πηγή: Rory Cooper, "Smart HP Strategies in an Unpredictable Economy" Maryland Banker (Third Quarter 2009, 8., 2) δευτερογενής πηγή: Σ. Πολύζος, 2004, 2011, Διοίκηση και Διαχείριση έργων Μέθοδοι και Τεχνικές, Κεφ. 4ο Απόδοση, Υποκίνηση, Κίνητρα και Αμοιβές των Εργαζομένων, σελ.89-114

Όταν οι άνθρωποι εξασφαλίσουν την παραμονή τους σε μία εργασία, θέλουν να παραμείνουν σε αυτήν, το εισόδημα της εργασίας το θεωρούν δεδομένο, ανησυχούν και δεν θα ήθελαν να σκεφτούν την πιθανή απώλεια του συγκεκριμένου εισοδήματος το οποίο είναι απαραίτητο για την επιβίωση τους, τους παρέχει την οικονομική ασφάλεια. Η κάλυψη, όμως, από φυσικούς κινδύνους, (σεισμούς, πλημμύρες, ακραία φυσικά φαινόμενα, ρύπανση του περιβάλλοντος κ.λ.π.) ανήκει στην φυσική ασφάλεια του ατόμου.

Κοινωνική επικοινωνία. Η ανάγκη τις επικοινωνίας προέρχεται από την φύση του ανθρώπου που αισθάνεται ότι είναι κοινωνικό άτομο, επομένως χρειάζεται να δημιουργεί κοινωνικές σχέσεις με το περιβάλλον στο οποίο επιβιώνει, επιθυμεί να απολαμβάνει την παραδοχή, την κατανόηση και την εκτίμηση της κοινωνίας από την κοινωνική ομάδα στην οποία θα ήθελε να ανήκει ως ισότιμο μέλος.

Η Ανάγκη της Αυτοεκτίμησης: Η απόκτηση της δύναμης, του γοήτρου, της αυτοπεποίθησης και της φήμης θεωρούνται ανάγκες αυτοεκτίμησης



Σχήμα 5.1.Ιεράρχηση αναγκών κατά τον Maslow, et al,

Ανάγκη για αυτοεκπλήρωση. Ακόμη και αν εκπληρωθούν όλες οι προηγούμενες ανάγκες το άτομο ποτέ δεν θα αισθάνεται ικανοποιημένο εάν και εφόσον δεν έχει ολοκληρώσει τις φιλοδοξίες του, την προσωπικότητά του και τους

στόχους που έχει θέσει στην ζωή του. Αυτό σημαίνει ότι το άτομο έχει ανάγκη να εξελιχθεί, να αποκτήσει το αίσθημα της εσωτερικής πληρότητας και τελικά να φθάσει στα επίπεδα που μπορούν να του προσφέρουν οι ικανότητες του.

Η σημασία της ιεραρχίας των αναγκών σε ορισμένες περιπτώσεις λαμβάνει άλλη μορφή που έχει σχέση ανάλογα με τις προσωπικές εκτιμήσεις, το περιβάλλον συναναστροφών τους, την διαφορετική υποκειμενική εκτίμηση και άλλους παράγοντες εξωτερικούς. Το ερώτημα που τίθεται αφορά την χρονική στιγμή που το άτομο (ως εργαζόμενος) θα επιδιώξει να ικανοποιήσει τις ανάγκες του στο επόμενο στάδιο. Η απάντηση στο ερώτημα αυτό δεν είναι εύκολο να απαντηθεί. Θεωρητικά ένα άτομο για να προχωρήσει στην ικανοποίηση του επόμενου σταδίου πρέπει πρώτα να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του, σύμφωνα με προσωπική εκτίμηση του προηγούμενου σταδίου.

Πολλοί και διαφορετικοί λόγοι διαφοροποιούν όλες τις παραπάνω ανάγκες. Αυτό συναρτάται από τον χαρακτήρα του καθενός, την διαφορετική προσωπικότητα, το μορφωτικό του επίπεδο, τον κοινωνικό χαρακτήρα, το οικογενειακό περιβάλλον, οι συναναστροφές του ακόμη και ηλικία. Ίσως, το πιο σημαντικό σημείο είναι αυτό της συμπεριφοράς και της υποκίνησης είναι οι φυσιολογικές και οικονομικές ανάγκες.

Τις φυσιολογικές ανάγκες μπορούμε να τις χαρακτηρίσουμε και ως οικονομικές ανάγκες, εφόσον παρέχουν την ασφάλεια, έχουν σχέση με το επίπεδο των αμοιβών και τις γενικότερες εργασιακές συνθήκες που εξασφαλίζουν τα άτομα που ανήκουν στους δημόσιους οργανισμούς. Ο Maslow, όμως, δεν ανέφερε ότι οποιαδήποτε ανάγκη θα μπορούσε να ικανοποιηθεί πλήρως. Αντίθετα, πίστευε ότι μια ανάγκη έπρεπε να ικανοποιηθεί σε κάποιο βαθμό τουλάχιστο, πριν το άτομο προχωρήσει για να ασχοληθεί με το αμέσως επόμενο στάδιο αναγκών.⁵²

⁵² Σ. Πολύζος, 2011, Διοίκηση και Διαχείριση έργων Μέθοδοι και Τεχνικές, Κεφ. 4ο Απόδοση , Υποκίνηση, Κίνητρα και Αμοιβές των Εργαζομένων, σελ.89-114

5.2. Η θεωρία X και η θεωρία Y (Theory X and Theory Y)

Ο κυριότερες εργασίες έρευνας του Mc Gregor στηρίχθηκαν στην αντίληψη ότι η στάση του διευθυντή του ανθρώπινου δυναμικού απέναντι των εργαζομένων, ακόμη και ο βαθμός αντίδρασης του προσωπικού για την απόδοση της εργασίας τους, επηρεάζουν με τρόπο καθοριστικό τις μεθόδους με τις οποίες ο διευθυντής επιβλέπει την εκτέλεση του έργου.

Η αντίληψη που επικράτησε για την θεμελίωση της Θεωρίας X, είναι ότι η διοίκηση είναι αυταρχική, δεν ενθαρρύνει ούτε βοηθά την υποκίνηση των εργαζομένων και συγχρόνως προκαλεί ανταγωνιστικές τάσεις. Ο Κάθε εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος από την εργασία, αποφεύγει τις ευθύνες και δεν καταβάλλει καμία προσπάθεια για κάτι καλύτερο, υποκινείται όμως από την προοπτική κέρδους ή την απειλή τιμωρίας. Αυτό το άτομο προτιμά να διευθύνεται, έχει χαμηλό επίπεδο φιλοδοξιών και δεν επιζητεί την ασφάλεια. Η άποψη αυτή αποτελεί τη βάση για τα συστήματα συγκεντρωτικής και αυταρχικής οργάνωσης που συνδέονται με την παροχή ανταμοιβών ή κυρώσεων.

Ο Mc Gregor αμφισβήτησε για τις απόψεις που διατυπώνει από την θεωρία για την ανθρώπινη φύση και κατά πόσο αυτές οι διοικητικές πρακτικές που βασίζονται σε αυτή την θεωρία και αν είναι κατάλληλες για τις σημερινές συνθήκες η εφαρμογή του. Τα τελικά συμπεράσματα είναι ότι συναντάμε συχνά υποθέσεις της θεωρίας X, δεν δύνανται όμως στην πραγματικότητα να πραγματοποιηθούν. Οι διοικητικοί μέθοδοι που στηρίζουν αυτές τις ιδέες μπορούν να αποτύχουν στην υποκίνηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα ακόμη και να εμποδίσουν την επίτευξη των οριστικών στόχων του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Mc Gregor οι διοικητικές μέθοδοι που βασίζονται στην καθοδήγηση και τον έλεγχο αποτυγχάνουν όταν εφαρμόζονται σε άτομα που ως ένα βαθμό έχουν ικανοποιήσει τις βασικές ανάγκες, και των οποίων οι υπόλοιπες ανάγκες της κλίμακας Maslow γίνονται ισχυρότερα κίνητρα συμπεριφοράς. Οι προβληματισμοί αυτοί οδήγησαν των Mc Gregor στην διατύπωση της εναλλακτικής θεωρίας για την ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς γνωστής ως θεωρίας Y, η οποία αποτελεί μια αισιόδοξη προσέγγιση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και αντικαθιστά τον εξαναγκασμό που ασκείται από τους εργαζόμενους με την εμπιστοσύνη.

Οι υποθέσεις στις οποίες στηρίζεται η Θεωρίας Υ, είναι οι εξής:

- ✓ Οι εργαζόμενοι θα οδηγηθούν στην ικανοποίησή των αναγκών τους, όταν προέρχεται από την ικανοποιητική εργασία και αφότου οι στόχοι των εργαζομένων συμπίπτουν με τους στόχους του δημόσιου ή ιδιωτικού οργανισμού.
- ✓ Ο εξωτερικός έλεγχος και η δυνατότητα της επιβολής των ποινών δεν εμφανίζονται ως τα μόνα μέσα για την ανάπτυξη όλων των προσπαθειών απόδοσης, της δημιουργικής φαντασίας και της ενεργητικότητας του ατόμου συνολικά. Οι προσωπικές φιλοδοξίες οδηγούν στην πραγματοποίηση των αντικειμενικών στόχων των ατομικών επιτυχιών ενώ το αίσθημα για την συνολική και ατομική επιτυχία οδηγεί τις περισσότερες φορές στην ανταμοιβή των προσπαθειών τους.
- ✓ Η εκτέλεση της εργασίας είναι υποχρεωτική και το αποτέλεσμα της συνδυάζεται με τα επιτεύγματα της λειτουργίας και τις κατάλληλες αμοιβές τους.
- ✓ Ορισμένα άτομα υπό ανάλογες συνθήκες, όχι μόνον αποδέχονται αλλά επιδιώκουν την ανάληψη ευθυνών. Πολλές φορές η απουσία των φιλοδοξιών, και η αποφυγή της ευθύνης, δεν αποτελούν τα καλύτερα χαρακτηριστικά των λογικών ανθρώπων.
- ✓ Η αξιοποίηση της λογικής ενός μέσου ατόμου μόνο κατά ένα μικρό μέρος μπορεί να αξιοποιηθεί.

Πίνακας 5.2. Συγκεντρωτική παρουσίαση της θεωρία X και η θεωρία Y.: Πηγή: Σεραφείμ Πολύζος, 2011, Διοίκηση και Διαχείριση έργων, Μέθοδοι και Τεχνικές, Νέα Αναθεωρημένη έκδοση, Κεφ. 3ο, Ηγεσία και Καθοδήγηση στις Επιχειρήσεις και τα Έργα, σελ. 78.



Θεωρία X	Θεωρία Y
1. Τα άτομα και συνεπώς οι εργαζόμενοι, από τη φύση τους τείνουν την αποφυγή εργασίας	1. Η Εργασία είναι φυσική για τον άνθρωπο, εφόσον του δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες .
2. Τα περισσότερα άτομα δεν έχουν φιλοδοξίες, αποφεύγουν τις ευθύνες και προτιμούν να καθοδηγούνται .	2. Ο αυτοέλεγχος είναι συχνά απαραίτητος για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.
3. Τα περισσότερα άτομα έχουν μικρή ικανότητα για την επίλυση των προβλημάτων της οργάνωσης.	3. Η ικανότητα για επίλυση των προβλημάτων της οργάνωσης είναι πολύ διαδεδομένη στα άτομα .
4. Η υποκίνηση έχει εφαρμογή μόνο στις βασικές ανάγκες.	4. Η υποκίνηση έχει εφαρμογή σε όλα τα επίπεδα αναγκών ακόμη και στις εγωιστικές.
5. Τα περισσότερα άτομα πρέπει να ελέγχονται και να εξαναγκάζονται στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.	5. Τα άτομα μπορούν να αυτοκαθοδηγούνται και να είναι δημιουργικά στην εργασία τους εφόσον υποκινηθούν σωστά

5.3. Ηγεσία και Καθοδήγηση

Ως καθοδήγηση ορίζεται το σύνολο των ενεργειών που αποσκοπεί στον επηρεασμό της συμπεριφοράς των εργαζομένων με σκοπό την υλοποίηση και την προώθηση νέων στόχων των δημόσιων οργανισμών. Η καθοδήγηση είναι ένα φαινόμενο καθολικό σε εφαρμογή όλων των πεδίων της συμπεριφοράς του ανθρώπου σε όλους τους δημόσιους οργανισμούς.

Γενικότερα σε κάθε οργάνωση η καθοδήγηση μπορεί να είναι αποτελεσματική, εφόσον ο οργανισμός κατορθώσει να εκπληρώσει τους στόχους των ατόμων σε συνδυασμό πάντα με την επίτευξη των στόχων των δημοσίων φορέων, με σκοπό να επιτύχουν την ορθή καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού στο χώρο της εργασίας και την συνταύτιση των στόχων της διοίκησης με εκείνη των εργαζομένων. Οι έννοιες της διεύθυνσης και της ηγεσίας είναι ταυτόσημες, αφού κάθε διευθυντής πρέπει να είναι και καλός ηγέτης.

Σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού ο σχεδιασμός μπορεί να χωριστεί σε τέσσερα στάδια :

- 1) αποστολή οργανισμού
- 2) αξιολόγηση του περιβάλλοντος του οργανισμού
- 3) καθορισμός κατεύθυνσης στόχων
- 4) επίτευξη στρατηγικών στόχων.

Η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού που περιγράφεται βασίζεται στην ανάλυση SWOT, η οποία εξετάζει όλες τις Δυνατότητες (Strengthes), τις Αδυναμίες (Weaknesses), ακόμη και τις Ευκαιρίες (Opportunities), και εκείνες τις Απειλές (Threats), που αντιμετωπίζει ένας δημόσιος οργανισμός.⁵³

1) Ο Προσδιορισμός της αποστολής. Τα πρώτα βήματα που αναγκαία θα πρέπει να συνοδεύουν τον στρατηγικό σχεδιασμό αποφαίνεται ο προσδιορισμός της εταιρικής αποστολής. Η αποστολή αυτή πρέπει να έχει ως τελικό σκοπό την

⁵³ 1) πρωτογενής πηγή : R. Wayne.Joseph J. Martocchio, 2) δευτερογενής πηγή: Β. Κεφης , Γ., Θερίου , Επιστημονική Επιμέλεια.(2018), κεφ 4ον ,Στρατηγικός σχεδιασμός, Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού και Ανάλυση Εργασίας,14η έκδοση σελ., 93-99,

στήριξη των δημοσίων οργανισμών και τα Νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, ακόμη και Νομικά πρόσωπα Ιδιωτικού δικαίου που υπάγονται στον δημόσιο φορέα. Η εταιρική αποστολή θα ακολουθεί τους σκοπούς του δημόσιου οργανισμού ακόμη και στην διαδικασία της εξέλιξης αυτών. Για να προσδιοριστεί όμως η αποστολή θα πρέπει να απαντηθούν τα παρακάτω ερωτήματα: α) ποιος είναι ο σκοπός της διοίκησης; και β) και για ποιόν επιτελείται;

2) Ανάλυση Περιβάλλοντος. Οι δημόσιοι οργανισμοί θα πρέπει να αξιολογήσουν τα δυνατά και αδύναμα σημεία του εσωτερικού τους περιβάλλοντος καθώς και να προσπαθήσουν να διαχειριστούν τις απειλές, να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που πρόκειται να παρουσιαστούν στο εγγύς μέλλον, ερευνώντας το εξωτερικό τους περιβάλλον. Ο στρατηγικός σχεδιασμός, ακόμη, συμπεριλαμβάνει δεδομένα τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον.

Τα δεδομένα που συλλέγονται από το περιβάλλον του εσωτερικού οργανισμού μας δίνουν πληροφορίες που έχουν σχέση με τις δεξιότητες, τις αδυναμίες και τα δυνατά σημεία δημόσιου του οργανισμού. Αντίθετα, η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μας παρέχει την δυνατότητα προσδιορισμού των ευκαιριών, των περιορισμών και των απειλών. Η στρατηγικός σχεδιασμός θα αξιοποιήσει τις δυνατότητες που μπορούν να αναπτυχθούν και θα ελαχιστοποιήσει τις αδυναμίες τους σε ότι αφορά τους στρατηγικούς στόχους των δημοσίων φορέων, ακόμη την αποφυγή των απειλών και την εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάζονται.

3) Καθορισμός στόχων. Οι στόχοι ασχολούνται με τα επιθυμητά τελικά αποτελέσματα κάθε δραστηριότητας. Οι στόχοι θα πρέπει να έχουν τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά :

- 1) γραπτώς
- 2) είναι μετρήσιμοι
- 3) είναι χρονικά οριοθετημένοι και
- 4) να είναι δύσκολοι αλλά εφικτοί

Οι στρατηγικοί στόχοι εξαρτώνται και από άλλους παράγοντες όπως είναι ικανοποίηση του πελάτη- πολίτη, τεχνολογική πρωτοπορία, οι οικονομικές αποδόσεις, η διαχείριση της λειτουργικής αποδοτικότητας των εργαζομένων. Η

εφαρμογή αυτών των στόχων θα αναπτύσσεται μόνο εφόσον διενεργηθεί ανάλυση κόστους – οφέλους αποτελεσμάτων σε όλους τους τομείς.

4) Καθορισμός στρατηγικής. Οι στρατηγικές πρέπει να αναπτύσσονται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να αξιοποιηθούν τα ισχυρά σημεία του οργανισμού και να αποφεύγουν τις απειλές, να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται, να ελαχιστοποιούν τις αδυναμίες και να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να συμμετέχει ενεργά σε όλες τις δραστηριότητες και το βέβαιο είναι ότι θα στην επηρεάζει στην επιλογή των στρατηγικών αποφάσεων.

Οι στρατηγικές θα καθορίζουν το ελάχιστο κόστος που απαιτείται για την ανάπτυξη των αποδοτικών συντελεστών της παραγωγής τους σε τομείς διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και στην διαχείριση των λειτουργιών. Οι στρατηγικές για την ελαχιστοποίηση του κόστους απαιτούν την ανάπτυξη αποδοτικών συντελεστών παραγωγής και έντονη επιδίωξη της ελαχιστοποίησης του κόστους σε τομείς όπως η διαχείριση των λειτουργιών και το μάρκετινγκ για το ανθρώπινο δυναμικό.

5) Εφαρμογή Στρατηγικής. Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού αφού ολοκληρωθεί, θα πρέπει να εφαρμοστεί η στρατηγική που επιλέχθηκε. Πολλοί ειδικοί υποστηρίζουν ότι εφαρμογή της στρατηγικής είναι το πιο δύσκολο και σημαντικό μέρος της διοίκησης. Όσο δημιουργικό και καλά διατυπωμένο είναι ένα στρατηγικό σχέδιο τόσο ο οργανισμός δυσκολεύεται ώστε να ωφεληθεί από αυτό εφόσον δεν υλοποιηθεί σωστά. Η εφαρμογή της στρατηγικής αυτής απαιτεί αλλαγές στην συμπεριφορά του δημόσιου οργανισμού, οι οποίες θα επιτευχθούν μόνο με την αλλαγή ενός ή περισσότερων οργανωτικών χαρακτηριστικών.⁵⁴

⁵⁴ 1) Πρωτογενής πηγή: J., R., Gallbraith and Robert K, Kazannian, Strategy Implemetation: Structure, Systems and Process. , 2nd ed. (St Paul, MNq: West Publishing , 1986), .115, 2) δευτερογενής πηγή: Β. Κεφης , Γ., Θερίου , Επιστημονική Επιμέλεια.(2018) ,Στρατηγικός σχεδιασμός, Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού και Ανάλυση Εργασίας,14η έκδοση.

5.4. Ηγέτης

Η ηγεσία είναι ένας τρόπος με τον οποίο ένα άτομο ή μια ομάδα επηρεάζουν και παρακινούν τις ενέργειες κάποιου άλλου ατόμου ή κάποιας άλλης ομάδας, με απώτερο στόχο την επίτευξη στόχων, αυτό αποτελεί το σπουδαιότερο ποιοτικό χαρακτηριστικό μιας διεύθυνσης. Το κύριο έργο του ηγέτη – διευθυντή είναι η ικανοποίηση των ανθρωπίνων αναγκών σε συνδυασμό με την επιτυχή πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού. Ο ηγέτης-διευθυντής είναι το κεντρικό πρόσωπο στις τελικές ενέργειες των υφισταμένων. Το χαρακτηριστικό της επιτυχίας ενός οργανισμού είναι η αποτελεσματική και δυναμική καθοδήγηση των υφισταμένων.

Βασικός στόχος του Διευθυντή είναι η αύξηση της παραγωγικότητας του εκτελούμενου έργου μέσω της βέλτιστης απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, κάτι που επιτυγχάνεται με την άσκηση της αποδοτικής εποπτείας. Η εξασφάλιση της καλύτερης δυνατής παραγωγικότητας προϋποθέτει τη δημιουργία επαρκών κινήτρων με την κατάλληλη υποκίνηση για τους υφισταμένους του, ώστε να επιτύχουν την μεγαλύτερη αποδοτικότητα με μικρότερο κόστος.

Ο διευθυντής ενός έργου μεριμνά για αύξηση της παραγωγικότητας του δημόσιου οργανισμού:

- ☐ βελτίωση της απόδοσης
- ☐ προετοιμασία των υφισταμένων
- ☐ παροχή βοήθειας στους υφιστάμενους για να επιτυγχάνουν το έργο τους.

Συμπερασματικά η αποτελεσματικότητα των διευθυντών εξαρτάται από τις διοικητικές τους ικανότητες και τη βαθιά γνώση των τεχνικών θεμάτων αλλά και από την μορφή της ασκούμενης διοίκησης.

5.5. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός Διευθυντή.

Ο διευθυντής προσπαθεί να εμπνεύσει στην ομάδα το σεβασμό για το άτομό του και να βοηθήσει ή να πείσει με τις ικανότητες του τους υφιστάμενους να επιτύχουν τους στόχους που έχουν προγραμματιστεί. Έχει την συνολική ευθύνη για την οργάνωση, έλεγχο και τον σχεδιασμό, την οργάνωση του έργου. Φροντίζει για

μια αναλυτική περιγραφή καθηκόντων, τη λεπτομερή ανάλυση των αναγκαίων πόρων, το σχεδιασμό του χρονοδιαγράμματος και τον ορθό καθορισμό των αναγκών του έργου. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να έχει ένας «ιδανικός» διευθυντής έργου και τα οποία περιέχονται στην βιβλιογραφία του management. Ο F. Fielder υποστήριξε ότι είναι δυνατή η εκπαίδευση των ηγετών στις συνθήκες εργασίας της ομάδας τους, ώστε να έχουμε στη εφαρμογή στους οργανισμούς διαφορετικές μορφές ηγεσίας.

Τα κύρια χαρακτηριστικά, τα οποία θα πρέπει να διακρίνουν τον διευθυντή για να είναι η αυτοπεποίθηση, η πρωτοβουλία, η νοημοσύνη, η προσαρμοστικότητα, η ικανότητα πρόβλεψης κ.λπ. Με το χρόνο επικράτησε η αντίληψη ότι, πέραν των γενικότερων προτερημάτων της ηγεσίας, το περιβάλλον ευνοεί την διαμόρφωση της μιας ή της άλλης μορφής ηγεσίας.⁵⁵

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να έχει ένας «ιδανικός» διευθυντής είναι τα εξής:

- ❖ μεγάλη εμπειρία στο αντικείμενο που είναι διευθυντής
- ❖ οργανωτική και διοικητική ικανότητα
- ❖ την δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων
- ❖ γραπτή και προφορική επικοινωνία
- ❖ τεχνικές προγραμματισμού και ελέγχου
- ❖ εργασιακές σχέσεις και τους κανόνες της ασφάλειας
- ❖ προσαρμογή και ευελιξία στις μεταβαλλόμενες συνθήκες
- ❖ κατανόηση προβλημάτων και επίλυση τους
- ❖ δυνατότητα παρακολούθησης και αξιολόγησης του έργου
- ❖ Συνεργασία μεταξύ των μελών των ομάδων
- ❖ Την ικανότητα σύγκρισης και ταξινόμησης δεδομένων

⁵⁵ Πηγή: Σεραφείμ Πολύζος, 2011, Διοίκηση και Διαχείριση έργων, Μέθοδοι και Τεχνικές, Νέα Αναθεωρημένη έκδοση, Κεφ. 3ο, Ηγεσία και Καθοδήγηση στις Επιχειρήσεις και τα Έργα.

5.6. Η καλλιέργεια της ηγεσίας στο δημόσιο τομέα.

Στα δημοκρατικά συστήματα οι εκλεγμένοι πολιτικοί οργανώνουν τις στρατηγικές επιλογές που θέλουν να πετύχουν και αναπροσαρμόζουν τους σκοπούς που θέλουν να επιτύχουν στους δημόσιους οργανισμούς. Η ηγεσία των οργανισμών του δημοσίου τομέα βοηθάει τους πολιτικούς να εφαρμόζουν την πολιτική τους, με βάση τις εμπειρίες τους, να συμβουλεύουν και να υλοποιούν τα οράματα τους, στην δημόσιο τομέα. Στην αξιολόγηση της ηγεσίας εφαρμόζουν τις ακριβείς διακρίσεις μεταξύ του ρόλου των πολιτικών της ηγεσίας και του ρόλου της διοικητικής ιεραρχίας, παράλληλα, όμως, τονίζεται η καλή συνεργασία μεταξύ τους, προκειμένου η δημόσια διοίκηση να επιτύχει τα καλύτερα αποτελέσματα.

Το πολύπλοκο έργο των ηγετών.

Ως καλοί ηγέτες θεωρούνται εκείνοι που εξασφαλίζουν την συνοχή της δημόσιας διοίκησης.

Ως διευθυντές, διασφαλίζουν την σωστή λειτουργία της δημόσιας διοίκησης των υπηρεσιών και προσδοκούν με το κατάλληλο τρόπο καθοδήγησης να επιτύχουν τα άριστα αποτελέσματα.

Ως διαμεσολαβητές, θα υποστηρίξουν τους υπαλλήλους των δημοσίων υπηρεσιών οργανισμών και όλα τα συνεργαζόμενα μέρη, ιδιαίτερα με την πολιτική ηγεσία, διασφαλίζοντας το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και η δέσμευση της ηγεσίας προάγουν την ανάπτυξη, δεσμεύουν το ανθρώπινο δυναμικό και συγχρόνως δημιουργούν εκείνα τα κίνητρα τα οποία επιτρέπουν στους δημόσιους οργανισμούς να αξιοποιήσουν τα πλεονεκτήματα των δημοσίων υπαλλήλων και να πετύχουν τους στόχους.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού των δημοσίων οργανισμών, σε συνεργασία πάντα με την πολιτική εξουσία, δημιουργεί τα κίνητρα για την ανάπτυξη, επιτρέποντας στους δημόσιους οργανισμούς να αξιοποιούν καλύτερα τα προσόντα των υπαλλήλων τους, καθώς το εργατικό προσωπικό των δημοσίων φορέων αποτελεί την μεγαλύτερη επένδυση του οργανισμού.

Κεφάλαιο 6ον. Παρακίνηση στο δημόσιο τομέα.

6.1. Οι άγραφοι κανόνες Συμπεριφοράς. Οι καλοί κανόνες συμπεριφοράς των εργαζομένων όσο με του προϊσταμένου προάγουν τις ανθρώπινες σχέσεις τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Θα πρέπει το προσωπικό να ανταποκρίνεται στα καθήκοντα του, καθώς και στις γενικές απαιτήσεις της εργασίας, βελτιώνοντας καθημερινά τις συνθήκες συμμετοχής στη διαδικασία λήψη αποφάσεων. Το σύνολο των σχέσεων των εργαζομένων και του προϊσταμένου καθώς και τα αποδοτική άσκηση των καθηκόντων, εξαρτώνται από τήρηση άγραφων κανόνων συμπεριφοράς και από την ειλικρίνεια των σχέσεων τους. Αναφέρω τους σπουδαιότερους:

1. αποφυγή λαθών και πρόληψη ώστε να μην επαναλαμβάνονται
2. ερευνούμε τα αίτια των λαθών και όχι τα συμπτώματα
3. προγραμματίζουμε καλύτερα αποτελέσματα μακροπρόθεσμα και όχι βραχυπρόθεσμα
4. συμβάλλουμε στην επιτυχία του οργανισμού
5. η αξιοπρέπεια κάθε ατόμου πρέπει να είναι σεβαστή
6. ο προϊστάμενος είναι υποχρεωμένος να διατηρεί σε υψηλά επίπεδα την αποδοτικότητα του προσωπικού του και η επιτυχία του αποτελέσματος απαιτεί κάποια μέτρα που οφείλει να λάβει
7. διόρθωση των λαθών
8. έλεγχος των απουσιών
9. έλεγχος της απαράδεκτης συμπεριφοράς.⁵⁶

⁵⁶ Π. Φαναριώτη., (1996), Συμπεριφορά και πειθαρχία προσωπικού, Κεφ. 15, σελ. 385-386

6.2. Η αναγκαιότητα της παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων.

Ο ορισμός της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα που είναι και ο πιο αποδεκτός, έχει δοθεί από τους Perry και Wise (1990), και σύμφωνα με τους παραπάνω ερευνητές, ορίζεται ως εξής: Η παρακίνηση από τους εργαζόμενους υπαλλήλους στους δημόσιους οργανισμούς να ανταποκριθούν σε κίνητρα που δημιουργούν οι προσωπικές ανάγκες, οι ψυχολογικές ανεπάρκειες, καθώς και υποχρέωση των ανθρώπων να τις διορθώσουν ή ακόμη και να τις εξαλείψουν. Ο ορισμός δηλώνει ότι τα κίνητρα είναι συγκεκριμένα που συνδέονται με τη φύση της εργασίας σε μια δημόσια υπηρεσία. Οι παραπάνω ερευνητές διακρίνουν τρεις κατηγορίες κινήτρων στην συμπεριφορά των υπαλλήλων:

1. Κίνητρα ορθολογικά. Είναι εκείνα τα κίνητρα που συνδέονται με την επιδίωξη του εργαζόμενου να μεγαλώσει το προσωπικό του όφελος. Σε αυτή την περίπτωση οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι το δικό τους προσωπικό όφελος συμπίπτει με αυτό του κοινωνικού συνόλου, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να εκφράζουν την δέσμευση προς εκείνη την αποστολή και τους συγκεκριμένους στόχους της υπηρεσίας τους.

2. Πρότυπα κίνητρα. Είναι εκείνα τα κίνητρα που οδηγούν σε αυτή την περίπτωση τον εργαζόμενο να προσπαθεί να εξυπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον. Η εκτέλεση του καθήκοντος, το κοινωνικό ενδιαφέρον για ισότητα, η πίστη προς την δημόσια διοίκηση, ανήκουν σε αυτή την κατηγορία των κινήτρων.

3. Συναισθηματικά κίνητρα. Σε αυτή την κατηγορία των εργαζομένων ανήκουν οι υπάλληλοι που επιθυμούν και προσπαθούν να βοηθήσουν άλλα άτομα. Οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα με υψηλό βαθμό παρακίνησης επιδιώκουν να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον για διαφορετικούς λόγους ο καθένας όπως από προσωπικό ενδιαφέρον, από συναισθηματική δέσμευση και από ηθική υποχρέωση. Το σημαντικότερο, όμως, ρόλο στην ανάλυση της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα διαδραματίζουν οι αξίες των υπαλλήλων, η κουλτούρα της κάθε χώρας, οι γενικές αντιλήψεις και οι διαφορετικές εκτιμήσεις του υπαλλήλου.

Όλες οι παραπάνω κατηγορίες κινήτρων σε μεγάλο βαθμό επηρεάζουν τους δημόσιους υπάλληλους στον τρόπο εργασίας, στην μεταξύ των υπαλλήλων συμπεριφορά και γενικότερα στην απόδοσή τους.⁵⁷

6.3. Η εξασφάλιση της συνοχής του ανθρώπινου δυναμικού

Η εξασφάλιση ομαδικού πνεύματος αποτελεί βασική προτεραιότητα της δημόσιας διοίκησης για την επίτευξη των στόχων της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Η ενίσχυση της άτυπης αυτής οργάνωσης εκ μέρους της διοίκησης σε συνδυασμό με τον σεβασμό των δομών της τυπικής οργάνωσης από τους εργαζόμενους δημιουργούν τα στελέχη εκείνα που εξασφαλίζουν τη συνοχή μέσα στο σώμα των δημοσίων υπηρεσιών του κράτους.

Στο πίνακα 6.1. αναφέρονται οι παράγοντες που εξασφαλίζουν αυτή την συνοχή καθώς και οι τρόποι επίτευξή τους. Συμπληρωματικά με τις προτεινόμενες λύσεις τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης οφείλουν να αξιοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό το μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι Bradberry και Graves (2006) γράφουν: «.....Εάν χρησιμοποιήσετε τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο της δουλειάς σας, θα σας οδηγήσουν σε σημαντικές αποφάσεις, καθοριστικές για τη σταδιοδρομία σας.... Πρέπει να συνειδητοποιήσετε ότι μερικές φορές τα συναισθήματα θα έχουν τον πρώτο λόγο, αλλά εσείς θα έχετε πάντα την επιλογή να τα διαχειριστείτε για να επιτύχετε κάποιο σκοπό. Όταν μιλάμε για αξιοποίηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας, εννοούμε την απόκτηση μεγαλύτερης εμπειρίας στην παρατήρηση των συναισθημάτων που βιώνετε σε διάφορες περιπτώσεις. Έτσι, θα γίνετε καλύτεροι στο χειρισμό των συναισθημάτων και θα επιτρέψετε στο εαυτό σας να εξασκηθεί στα νέα είδη συμπεριφοράς».⁵⁸

⁵⁷ Πρωτογενής πηγή. Perry, Wise, 1990. "The motivational Bases of Public Service", Public Administration Review, Vol. 50 No 3 pp368-370. Δευτερογενής πηγή. Παπαμιχαλάκης Μιχαήλ, 2012.

⁵⁸ Β. Κέφης., Π. Παπαζαχαρίου, (2009)., Το Επιχειρηματικό Όραμα σε Business Plan, κεφ. 7ο Οργανωτικά και Διοικητικά Θέματα σελ. 167-168

Πίνακας 6.1: Παράγοντες που εξασφαλίζουν τη συνοχή και την αλληλεξάρτηση των εργαζομένων. Πηγή: Β. Κέφης., Π. Παπαζαχαρίου, (2009)., Το Επιχειρηματικό Όραμα σε Business Plan, κεφ. 7ο Οργανωτικά και Διοικητικά Θέματα σελ. 167-168

Παράγοντες	Τρόποι επίτευξης
1.Ομοιότητα της εργασίας	Η συνεργασία των εργαζομένων είναι σίγουρη όταν υπάρχουν κοινοί στόχοι.
2. Κατάλληλη θέση	Όταν ο εργαζόμενος βρίσκεται στην κατάλληλη θέση, η απόδοσή του είναι πολύ μεγάλη, αλλά δεν συνεργάζεται με τους συναδέλφους τους.
3. Επικοινωνία	Η ανοιχτή και ελεύθερη επικοινωνία εξασφαλίζει την πιθανότητα μεγαλύτερης συνοχής.
4.Μέγεθος της ομάδας	Ο μικρός αριθμός ατόμων σε μια ομάδα εργασίας διασφαλίζει την καλή συνεργασία και το καλύτερο αποτέλεσμα.
5. Εξωτερικοί κίνδυνοι	Υπάρχει συντονισμός και κοινή δράση στην αντιμετώπιση των εξωτερικών κινδύνων
6. Επιτυχία	Η επιτυχία στην επίτευξη των στόχων, εξασφαλίζει τη συνεργασία των μελών της ομάδας εργασίας.
7. Το στυλ της Ηγεσίας	Το είδος της ηγεσίας (αυταρχικό ή συμμετοχικό) που ασκείται από τους μάνατζερ επηρεάζει αρνητικά ή θετικά αντίστοιχα τη συνοχή των μελών.
8. Κοινό Υπόβαθρο	Η ηλικία, τα κοινά ενδιαφέροντα, η κοινή στάση σε θέματα που απαιτούνται της λειτουργίας του δημόσιου οργανισμού, οι κοινές αξίες θα αποτελέσουν το συνδετικό κρίκο μιας αλυσίδας που διαρκώς θα παγιώνεται.

6.4. Αξιολογική επισκόπηση της θεωρίας της παρακίνησης στο ελληνικό δημόσιο.

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελούσε το θεμελιώδες κεφάλαιο για κάθε δημόσιο οργανισμό, όπως επίσης και η κατανόηση των παραγόντων που παρακινούν τους δημόσιους υπαλλήλους στο να αναπτύξουν τις ικανότητές τους για ποιοτική και αποδοτική εργασία.

Οι δημόσιοι οργανισμοί είναι αναγκαίο να εξασφαλίζουν καλή συνεργασία και κλίμα κατανόησης μεταξύ του προσωπικού και της διοικήσεως. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να προσφέρουν την εργασία τους με ζήλο και αφοσίωση, η δε διοίκηση οφείλει να δημιουργεί όλες τις αναγκαίες συνθήκες που θα επιτρέψουν στο προσωπικό να αναπτύξει όλες τις δυνατότητές τους και να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του δημόσιου οργανισμού.

Με την υποκίνηση και την συμπεριφορά του εκάστοτε οργανισμού ασχολείται η επιστήμη της ψυχολογίας η οποία θέτει τα θεωρητικά πλαίσια μέσα στα οποία αναπτύσσονται τα στοιχεία εκείνα που είναι απαραίτητα ώστε να συμβάλλουν στην ανάπτυξη της καλής συμπεριφοράς και στη δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού κλίματος μέσα στους δημόσιους οργανισμούς. Η διοίκηση του προσωπικού ασχολείται με τους πρακτικούς τρόπους με τους οποίους θα είναι δυνατή η υποκίνηση του προσωπικού για την επίτευξη υψηλότερων βαθμών ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης.

Η ανάπτυξη μιας θετικής συμπεριφοράς εκ μέρους του προσωπικού και σύμφωνα με τους κανόνες και τις αρχές των δημοσίων οργανισμών αποτελεί το επιθυμητό αποτέλεσμα των προσπάθειών κάθε διοικήσεως. Η αποστολή των δημοσίων οργανισμών πρέπει να είναι προσανατολισμένη συνεχώς στην ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών της κοινωνίας.⁵⁹

Εκτός από την κύρια αποστολή τους οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα πρέπει να υιοθετούν υπεύθυνη συμπεριφορά προκειμένου να συμβάλλουν στην αειφόρο

⁵⁹ [45] Καλλιγά Αθηνά , (2011), Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης . Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων.

ανάπτυξη των κοινωνικών και περιβαλλοντικών παραγόντων, που σχετίζεται πάντοτε με την τοπική και εθνική ανάπτυξη των κρατών. Ακόμη, συμβάλλει στην προστασία του περιβάλλοντος, στην ποιότητα ζωής των κατοίκων και στην διατήρηση των παγκόσμιων πόρων.

6.5. Οι εργασιακές σχέσεις στο κατώφλι του 21ο αιώνα.

Οι εργασιακές σχέσεις με την έλευση του 21ου έχουν διαδραματίσει ένα εξαιρετικά πολύπλοκο και πολυσήμαντο ρόλο στην κοινωνία μας με πολλά και διαφορετικά προβλήματα.

Την εκπαίδευση στο γραφείο. Μία μορφή εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας εξακολουθεί να διαδραματίζει ένα σημαντικό ρόλο στην βελτίωση των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων.

Την προστασία των νέων μορφών εργασίας. Οι νέες μορφές εργασίας όπως η αυτό-απασχόληση, η μερική απασχόληση, η εργασία ατόμων με ειδικές ανάγκες, η εργασία ηλικιωμένων, παιδιών και ανηλίκων, εργασία από απόσταση, εργασία νέων πτυχιούχων παραμένουν απροστάτευτες σε σχέση με τις παραδοσιακές μορφές εργασίας.

Την αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα. Ακόμη και σήμερα και παρά τις προόδους του Μάνατζμεντ απέχουν πολύ από την διοίκηση ολικής ποιότητας και από το σημείο πλήρους αξιοποίησης των δυνατοτήτων των εργαζομένων, προς όφελος δικό του, όφελος των δημοσίων οργανισμών αλλά και της κοινωνίας στο σύνολο της που είναι το τελικό ζητούμενο. Ο ρόλος του επαγγελματικού προσανατολισμού, η προσπάθεια και η έρευνα για την μεγιστοποίηση των τεχνικών ικανοτήτων και οι εφαρμογές της ψυχολογικής επιστήμης και της εφαρμοσμένης πειραματικής ψυχολογίας στο χώρο των δημόσιων οργανισμών αποτελούν απαραίτητα εφόδια για την περαιτέρω αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα.

Την εναλλακτική εργασία. Για την καταπολέμηση της αυξημένης ανεργίας η εναλλακτική εργασία βοηθάει ένα μεγάλο ποσοστό νέων εργαζόμενων και παράλληλα επιλύει κάποια σημαντικά κοινωνικά προβλήματα των κατοίκων όλων περιοχών και ιδιαίτερα των αστικών.

Συμμετοχή των εργαζομένων στα δρώμενα του οργανισμού. Τα σημαντικά βήματα κατανόησης από την πλευρά της διοίκησης των δημόσιων οργανισμών αλλά και η διαφορετική αντίληψη των συνδικαλιστικών οργάνων και οι διαφορετικές πρακτικές που ακολουθούν κάθε φορά όλοι βοηθούν ώστε να δουν τα θέματα που τους απασχολούν με τις πραγματικές διαστάσεις στην βάση του κοινού σκοπού και του γενικού συμφέροντος.

Αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου. Αναμένεται να αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία στα αμέσως επόμενα χρόνια η αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου καθώς οι ψυχολογικές, οι κοινωνικές και περιβαλλοντικές συνθήκες μάλλον θα επιβαρύνουν κι άλλο τους εργαζόμενους γιατί ο ελεύθερος χρόνος και η αξιοποίηση αυτού κατά την διάρκεια των διακοπών επεκτείνεται και καθώς η πολιτισμική εκμετάλλευση του ελεύθερου χρόνου κερδίζει ήδη περισσότερο έδαφος.

Έρευνα και σχεδιασμός των δημογραφικών αλλαγών. Έχουν ήδη πάρει εκρηκτικές διαστάσεις οι δημογραφικές αλλαγές καθώς αναμένεται υπερδιπλασιασμός του παγκόσμιου πληθυσμού ως το 2025 και εάν δεν ληφθούν μέτρα σοβαρά και υπεύθυνα θα έχουν σημαντικότερες επιπτώσεις, όχι μόνο στα θέματα εξάντλησης των φυσικών πόρων και στη διατροφή αλλά και στην καταστροφή του περιβάλλοντος και στον τομέα της εργασίας.

Βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Στους τομείς της ασφάλειας, της κοινωνικής και εργασιακής υγιεινής έχουν ήδη σημειώσει εντυπωσιακές προόδους αλλά τα προσεχή χρόνια αναμένεται να ενταχθούν προς όφελος των εργαζομένων και της κοινωνίας συνολικά.

Εμπέδωση της ισότητας των ανδρών – γυναικών στην εργασία. Αν και θεωρείται δεδομένη θεωρητικά στην πράξη παρουσιάζει ένα πλήθος προβλημάτων σε βάρος πάντα των γυναικών, οι οποίες με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, εξακολουθούν να πέφτουν θύματα διακρίσεων, που ανάλογα με το επίπεδο ανάπτυξης της χώρας μπορούν να αποτελούν σοβαρό κοινωνικό πρόβλημα.

Δημιουργία νέων εργασιακών θεσμών. Θα μπορούσαν να καλύψουν τα κενά της σημερινής εργασιακής κοινωνίας, τις νέες εργασιακές ανακατατάξεις και την κινητικότητα που παρουσιάζουν οι προαναφερόμενες νέες μορφές εργασίας που έχουν ήδη δρομολογηθεί, ενώ θα μπορούσαν να επιλύσουν τα προβλήματα

που προκύπτουν από την αυτοματοποίηση το ωράριο εργασίας, το ύψος του εργατικού μισθού και την πρόνοια για τα γηρατειά.⁶⁰

⁶⁰ Π. Ν. Λύτρας,(1992),Κεφ. 9 Οι Εργασιακές Σχέσεις, σελ. 321 – 324

Κεφάλαιο 7^{ον}. Βελτιώνοντας τους δημόσιους οργανισμούς μέσω της αυτό-αξιολόγησης.

7.1. Η δημόσια διοίκηση στην Ευρώπη.

Η δημόσια διοίκηση καλείται από την κοινωνία να αποδείξει και ακολούθως να βελτιώσει τις υπηρεσίες που προσφέρει ως προς τη διατήρηση και την ανάπτυξη της κοινωνικής ευημερίας. Σε καιρούς οικονομικής κρίσης και λιτότητας η αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης είναι εξίσου σημαντική με την ποιότητα των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών που κρίνονται ζωτικής σημασίας. Ακόμη, καθορίζουν εκείνους τους παράγοντες που ανταποκρίνονται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων.

Από τις δημόσιες υπηρεσίες γίνονται προσπάθειες εδώ και πολλά χρόνια υπάλληλοί τους να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των πολιτών σε μία κοινωνία η οποία αποζητά συνέχεια κάτι καλύτερο. Έχουν γίνει πάρα πολλές προσπάθειες προκειμένου να εφαρμοστούν οι νέες τεχνικές ανάπτυξης και οι διαφορετικοί μέθοδοι με στόχο την βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας όλων των δημόσιων υπηρεσιών.

Οι διαφορετικές προσεγγίσεις έχουν υιοθετηθεί από όλες τις κατηγορίες των δημόσιων υπηρεσιών και από όλους τους τομείς της δημόσιας διοίκησης σε ευρωπαϊκό, εθνικό, τοπικό και περιφερειακό επίπεδο. Από όλες αυτές τις πρωτοβουλίες πολλές αποδείχθηκαν επιτυχείς ενώ άλλες απέτυχαν παταγωδώς, λόγω έλλειψης ορθολογικής και βιώσιμης προσέγγισης.⁶¹

⁶¹ Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτό-αξιολόγησης Κ.Π.Α. (2013)

7.2. Ορισμός- Βασικοί στόχοι του Κ. Π. Α.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) που είναι ένα εργαλείο διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχει αναπτυχθεί από τον δημόσιο φορέα για να εφαρμοστεί στις υπηρεσίες των δημόσιων φορέων από το Μάιο του 2000 και είναι εμπνευσμένο από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για την διοίκηση ποιότητας (European Foundation Quality Management – EFQM).

Βασική παραδοχή των καλύτερων αποτελεσμάτων του ως προς την οργάνωση των δημόσιων υπηρεσιών και ως προς την απόδοση των παροχών προς τους πολίτες – πελάτες, που στην κοινωνία είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τα αποτελέσματα διεκδικεί από την πολιτική ηγεσία, ορθούς τρόπους καθοδήγησης του ανθρώπινου δυναμικού, σχεδιασμό ανάλογο των περιστάσεων, αρκετούς πόρους για την εφαρμογή των ανάλογων μεταβλητών, στρατηγικό σχεδιασμό και σωστές συνεργασίες.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης αποτελεί μια προσέγγιση σε όλους τους τομείς οργάνωσης και απόδοσης των δημόσιων υπηρεσιών, προσεγγίζοντας και υλοποιώντας τους σκοπούς της κάθε δημόσιας αρχής από διαφορετική οπτική γωνία σε κάθε υπηρεσία.⁶²

Βασικοί στόχοι του Κ. Π. Α.

Ολοκληρωμένη διαδικασία βελτίωσης και έχει πέντε στόχους:

1. Η συγκριτική μάθηση μεταξύ των ιδίων και διαφορετικών οργανισμών του δημοσίου τομέα.
2. Η αυτό-αξιολόγηση των δημοσίων υπηρεσιών, με σκοπό να αποτυπωθούν οι υφιστάμενες καταστάσεις και να προσδιοριστούν οι δράσεις ανάπτυξης.

⁶² ΤΟ Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α), 2013, Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης, ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α., τομέας Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, <https://equality.ydmed.gov.gr/index.php>, σελ. 9, Αθήνα 2015., προσπελάστηκε 25/7/2019.

3. Η κουλτούρα της αριστείας στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στις δημόσιες διοικήσεις.

4. Ένας ολοκληρωμένος κύκλος ποιότητας (ΠΕΕΑ) ο οποίος αποτελείται από τα στάδια του Προγραμματισμού, της Εκτέλεσης, του Ελέγχου, και της Ανάδρασης.

5. Ο συνδυασμός των διαφορετικών προτύπων που χρησιμοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα με δυνατότητα εφαρμογής και στο δημόσιο τομέα.

7.3. Οι οχτώ βασικές αρχές της Αριστείας.

Οι θεμελιώδεις έννοιες της αριστείας όπως αυτές είχαν αρχικά οριστεί από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης Ποιότητας (EFQM), προσαρμόζονται στην ορολογία του δημόσιου τομέα και αποσκοπούν στη βελτίωση της αποτελεσματικής απόδοσης των δημόσιων υπηρεσιών βάσει αυτών των κανόνων. Οι αρχές αυτές αναδεικνύουν τη διαφορά ανάμεσα στην παραδοσιακή γραφειοκρατική δημόσια διοίκηση και σε εκείνη που είναι προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα και στην παροχή υπηρεσιών ποιότητας.⁶³

Αρχή 1. Προσανατολισμός στα αποτελέσματα.

Τα αποτελέσματα θα πρέπει είναι προς όφελος όλων των ενδιαφερόμενων (οι πολίτες/ πελάτες, οι συνεργάτες και το ανθρώπινο δυναμικό των δημόσιων υπηρεσιών) σε σχέση με τους στόχους που τέθηκαν.

Αρχή 2. Εστίαση στον Πολίτη / Πελάτη

Η δημόσια υπηρεσία προσανατολίζεται στις ανάγκες των υφισταμένων και των πολιτών συγχρόνως, προωθεί την ενεργή συμμετοχή τους στη βελτίωση και στην ανάπτυξη των παροχών της δημόσιας υπηρεσίας.

⁶³ Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης CAF 2013 Γενική Εισαγωγή, σελ. 10-11

Αρχή 3. Ηγεσία και σταθερότητα ως προς τον σκοπό

Η δημόσια αρχή αυτή συνδυάζει εκείνη την ηγεσία που διαθέτει όραμα και εμπνέεται από το σκοπό της· θα παραμένει, όμως, σταθερή σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Ακόμη καθιερώνει με σαφήνεια το όραμα της, τις αξίες της, και το σκοπό της αποστολής της. Παράλληλα, όμως, διατηρεί το εσωτερικό περιβάλλον αναλλοίωτο σε κάθε αλλαγή που το ανθρώπινο δυναμικό έχει την δυνατότητα να συμμετάσχει πλήρως για την υλοποίηση των στόχων των δημόσιων φορέων.

Αρχή 4. Διαχείριση μέσω διαδικασιών και γεγονότων

Σύμφωνα με τέταρτη αρχή, το προσδοκώμενο αποτέλεσμα θα επιτευχθεί, όταν οι δραστηριότητες και οι αναγκαίοι πόροι αντιμετωπίζονται ως διακριτικές διαδικασίες και οι αποφάσεις είναι πιο αποτελεσματικές, ενώ βασίζονται στην καθαρή ανάλυση των πληροφοριών και τα ακριβή δεδομένα.



Εικόνα: 7.1. Οι Αρχές της Αριστείας (EFQM).), πηγή: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, Caf,2013.

Αρχή 5. Ανάπτυξη και συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού.

Η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού επιτρέπει την αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζόμενων υπαλλήλων προς όφελος της δημόσια υπηρεσίας. Η συνεισφορά αυτών πρέπει να μεγιστοποιείται μέσω της συμμετοχής τους και της δημιουργίας ενός εργασιακού περιβάλλοντος που θα διέπεται από διαφάνεια, αναγνώριση, καλό κλίμα εμπιστοσύνης και κοινές αξίες.

Αρχή 6. Συνεχής μάθηση, καινοτομία και βελτίωση

Η συνεχής μάθηση και οι κατάλληλες συνθήκες δημιουργούν τις ευκαιρίες για την βελτίωση των οργανισμών. Αυτή η δυνατότητα βελτίωσης θα αποτελέσει το σταθερό σκοπό των δημόσιων υπηρεσιών. Η αριστεία θα πρέπει να αποτελέσει την πρόκληση για καινοτομία και βελτίωση.

Αρχή 7. Ανάπτυξη συνεργασιών

Οι δημόσιοι οργανισμοί χρειάζονται την συνεργασία και των άλλων δημόσιων και ιδιωτικών φορέων ώστε να πετύχουν τους στόχους τους. Κατά συνέπεια, πρέπει να δημιουργούν και να αναπτύσσουν συνεργασίες μεταξύ τους. Οι δημόσιες υπηρεσίες και οι προμηθευτές τους διέπονται από σχέση αλληλεξάρτησης. Σε αυτό το πλαίσιο αναπτύσσεται μια αμοιβαία σχέση εμπιστοσύνης και καλής συνεργασίας μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών.

Αρχή 8. Κοινωνική Ευθύνη

Οι δημόσιες οργανισμοί αναλαμβάνουν το κομμάτι της κοινωνικής ευθύνης που τους αναλογεί. Ακόμη, σέβονται και εργάζονται για την προστασία του περιβάλλοντος, την οικολογική βιωσιμότητα όλων των ειδών πάνω στη γη, επιδιώκουν να ανταποκρίνονται στις μεγάλες προσδοκίες του κοινωνικού συνόλου και στις απαιτήσεις της τοπικής και της παγκόσμιας κοινότητας.

Όλες οι παραπάνω αρχές της Αριστείας θα αλλάξουν την δομή των πρότυπων των δημόσιων υπηρεσιών, ενσωματώνοντας τις παραπάνω αρχές στην δημόσια διοίκηση και οδηγώντας σε βάθος χρόνου στα βέλτιστα αποτελέσματα παροχής δημόσιων υπηρεσιών για τους πολίτες – πελάτες.

7.4. Διοίκηση μέσω Στόχων.

1. Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα είναι δύο από τους βασικούς άξονες λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, των οποίων η παρακολούθηση και διαρκής βελτίωση πραγματοποιείται με την εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση

μέσω Στόχων» στις οργανώσεις του δημοσίου, σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις του Ν. 4369/2016, καθώς και του Ν.3230/2004.⁶⁴

Η εφαρμογή των διατάξεων των νόμων στοιχειοθετεί την υλοποίηση και τον καθορισμό της ετήσιας στοχοθεσίας στους φορείς του δημοσίου. Οι δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημόσιων υπηρεσιών οδηγούν στην κατάρτιση ετήσιων εκθέσεων αξιολόγησης των δράσεων του κάθε φορέα.

Πιο συγκεκριμένα, με τις διατάξεις των άρθρων 22, τις περ. β', γ' και δ' της παρ. 2 του άρθρου 23, καθώς και της παρ. 3 του άρθρου 31 του Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ 33 Α'27-2-2016), διαμορφώθηκε το νέο λειτουργικό περιβάλλον για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή των διαδικασιών που αφορούν στην εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» στη Δημόσια Διοίκηση. Δίνεται έμφαση στη νομιμότητα, στην καλή διακυβέρνηση και την διαφάνεια, ενώ παράλληλα ενισχύεται η αξιοκρατία στη δημόσια διοίκηση.

Οι διαδικασίες στοχοθεσίας υλοποιούνται κάθε χρόνο με βάση πάντα όσα προβλέπονται από την νομοθεσία του κράτους.⁶⁵

Αρμόδιες Διευθύνσεις / Τμήματα για την προώθηση των σχετικών διαδικασιών είναι, κατά σειρά, οι:

- Οργανικές μονάδες
- Διευθύνσεις Διοικητικού / Προσωπικού
- Διευθύνσεις / Τμήματα

2. Τα διαδοχικά στάδια για τον προσδιορισμό της στοχοθεσίας, σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις του άρθρου 22 του Ν. 4369/2016, είναι αυτά όπως

⁶⁴ <https://www.e-nomothesia.gr/kat-dikasteria-dikaiousune/pd-18-1989.html>, προσπελάστηκε 20/12/2019

⁶⁵ Υπουργείο Εσωτερικών., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού., «Διοίκηση μέσω Στόχων» για το έτος 2019, <https://www.ypes.gr/efarmogi-toy-systimatos-dioikisi-meso-stochon-gia-to-etos-2019-n-p-d-d-2/>, <https://e-quality.ydmed.gov.gr/index.php> προσπελάστηκε 20 -11- 2019

παρουσιάζονται στο σχετικό Διάγραμμα Ροής και στο χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της στοχοθεσίας.

3. Η απόφαση για των στρατηγικών στόχων του κάθε δημόσιου φορέα εκδίδεται από το ανώτατο όργανο διοίκησης εντός της πρώτης εβδομάδας του Νοεμβρίου, ενώ αντίθετα η απόφαση των επιχειρησιακών στόχων των Γενικών Διευθύνσεων, των Διευθύνσεων και Τμημάτων εκδίδεται από τους Γενικούς Διευθυντές για τον τομέα ευθύνης τους εντός της πρώτης εβδομάδας του Δεκεμβρίου.

Όλες οι αποφάσεις σχετικά με την στοχοθεσία των δημόσιων οργανισμών και των Γενικών Διευθυντών δημοσιεύονται στη Διαύγεια όπου καθορίζεται ο βαθμός της προτεραιότητας για κάθε στόχο με τους δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης αυτών.⁶⁶

4. Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των Στόχων είναι τα εξής:

- ❖ **Εφικτοί στόχοι:** Να έχουν συμφωνηθεί μεταξύ Προϊσταμένων και υπαλλήλων.
- ❖ **Ρεαλιστικοί:** Να έχουν επιλέξει το επίπεδο αλλαγής και πώς μπορεί να επιτευχθεί.
- ❖ **Χρονικά Δεσμευτικοί:** Η χρονική περίοδος που θα ολοκληρωθεί ο κάθε στόχος.
- ❖ **Συγκεκριμένοι:** Οι στόχοι θα πρέπει να είναι σαφείς και ακριβείς, να μην δημιουργούν σύγχυση εννοιολογική.
- ❖ **Μετρήσιμοι:** Να προσδιορίζονται ποσοτικά και ποιοτικά.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην αποστολή της κάθε Υπηρεσίας, ενώ οι δράσεις – και οι στόχοι – οφείλουν να οδηγούν στην ουσιαστική βελτίωση της λειτουργίας της

⁶⁶ <https://www.ypes.gr/efarmogi-toy-systimatos-dioikisi-meso-stochon-gia-to-etos-2019-n-p-d-d-2/>, <https://e-quality.ydmed.gov.gr/index.php> προσπελάστηκε 20 -11- 2019.

Υπηρεσίας καθώς και στην εξυπηρέτηση των πολιτών. Ειδικότερα, οι πολιτικές αυτές αφορούν την απλούστευση των διαδικασιών για την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και της κακοδιοίκησης.⁶⁷

Ενδεικτικά αναφέρουμε τους ακόλουθους στόχους:

- μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης του πολίτη
- εφαρμογή νέων τεχνολογιών καθώς και τεχνολογιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-gov)
- απλούστευση διαδικασιών
- εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

7.5. Οι Νέοι Ρόλοι των δημοσίων υπαλλήλων-προσκλήσεις και απειλές.

Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον το οποίο συνέχεια μεταβάλλεται οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να ακολουθούν τις εξελίξεις και να προσαρμόζονται στις νέες απαραίτητες αλλαγές που παρουσιάζονται στο αντικείμενο της εργασίας τους. (Καρκατσούλης , 2004). Για πολλές δεκαετίες βιώσαμε την εργασιακή ασφάλεια η οποία διαδοχικά μετατράπηκε σε ανασφάλεια εργασιακή. Η εξέλιξη των νέων τεχνολογιών, η ανάθεση περισσότερων και δυσκολότερων αποστολών που συχνά συνδέονται με την αναδιοργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών, ακόμη η περικοπή δαπανών οδήγησαν στην αναζήτηση νέας επαγγελματικής ταυτότητας στον δημόσιο υπάλληλο (Μακρυδημήτρης, 1999).

Ο σύγχρονος δημόσιος υπάλληλος καλείται να προσφέρει :

- ❖ συγκεκριμένα αποτελέσματα σε μικρό χρονικό διάστημα
- ❖ με έξυπνο τρόπο να στοχεύει στα πολύπλοκα έργα
- ❖ να εργάζεται οριζόντια και ομαδικά

⁶⁷ <https://www.ypes.gr/efarmogi-toy-systimatos-dioikisi-meso-stochon-gia-to-etos-2019-n-p-d-d-2/>, <https://e-quality.ydmed.gov.gr/index.php> προσπελάστηκε 20 -11- 2019.

- ❖ να διαθέτει κατάλληλη ενημέρωση - κατάρτιση- εκπαίδευση και να διακρίνεται στην ανεύρεση ευέλκτων λύσεων.

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ εισάγει στη δημόσια διοίκηση διαδικασίες και εργαλεία που απαιτούν διοικητική δράση μεθοδολογική στρατηγική, στους δημόσιους λειτουργούς, ανεξάρτητα από το εκπαιδευτικό τους προφίλ και την επαγγελματική τους εμπειρία.

Σήμερα ιδιαίτερα οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να γνωρίζουν τα νομικά θέματα και να έχουν ικανότητες διοικητικών και οικονομικών ακόμη, να μπορούν να χειριστούν την αντιμετώπιση πρακτικών θεμάτων σε διαφορετικά πεδία και τομείς.

Οι δημόσιοι λειτουργοί αντιμετωπίζουν καθημερινά μια σειρά από σταθερά πρακτικά θέματα, όμως, σήμερα επιβάλλεται να γνωρίζουν και πώς θα αντιμετωπίσουν τα έκτακτα και εκείνα που δεν έχουν υπολογιστεί ως αναμενόμενα, όπως και τα επείγοντα περιστατικά.

Γίνονται πολλές προσπάθειες για να βρεθούν λύσεις σε πάγια ζητήματα, ακόμη και διαφορετικών λύσεων που ακολουθούνταν κάποιες φορές υπό μορφή εργασιών ρουτίνας σε παρόμοιες καταστάσεις. Σήμερα, όμως, η εξέλιξη των νέων γεγονότων η πολυπλοκότητα των καταστάσεων, η διαφορετικότητα των υποθέσεων σκοντάφτουν σε απρόβλεπτους παράγοντες που δεν μπορούν να ακολουθήσουν τις προηγούμενες τακτικές επίλυσης των προβλημάτων.⁶⁸

⁶⁸ Ραμματά Μαρία, «Ανάπτυξη εργαζομένων μέσα από τη μάθηση στη σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση», σελ. 5-6

Συμπεράσματα

Η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων οδηγεί στη βελτίωση της λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών, γι' αυτό έχει αποτελέσει ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα καθώς άμεσα και έμμεσα θα οδηγήσει σε μια δημόσια διοίκηση πιο αποδοτική και ποιοτική. Ακόμη, θα προσφέρει την οικονομική ανάπτυξη των πολιτών αλλά και το γενικότερο συμφέρον του συνόλου των κρατών.

Ο προγραμματισμός της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων συγκεντρώνεται στη διαδικασία απόκτησης και βελτίωσης των γνώσεων του δημόσιου υπάλληλου, όπως, επίσης, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των επαγγελματικών δεξιοτήτων του.

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σε μεγάλο βαθμό και η αξιολόγησή του με τρόπο αξιοκρατικό θα οδηγήσει τόσο στην ανάπτυξη και στην απόδοση των ίδιων των εργαζομένων, όσο και στην ανάπτυξη ολόκληρου του δημόσιου οργανισμού, παρέχοντας υπηρεσίες καλύτερης ποιότητας.

Η οργανωμένη διαδικασία μάθησης μέσω σεμιναρίων, κλπ., πάντοτε σκοπεύει στη απόκτηση των γνώσεων και ικανοτήτων για ένα και μοναδικό σκοπό: την μεγαλύτερη απόδοση των δημόσιων υπαλλήλων για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, καλύπτοντας τα διαχρονικά προβλήματα της δημόσιας διοίκησης.

Επιβάλλεται να ακολουθούμε την πρόοδο της τεχνολογίας, η οποία διαφοροποιεί συνεχώς τις ικανότητες των εργαζομένων και το είδος το γνώσεων που κατέχουν το οποίο είναι διαφορετικό για κάθε ειδικότητα.

Οι ανάγκες των δημόσιων οργανισμών αλλάζουν συνεχώς, όπως είναι η παροχή νέων υπηρεσιών, λόγω νέων τεχνολογικών συστημάτων, οι ανάγκες λόγω μετακινήσεων (προαγωγή, μετάταξη, κλπ), ή ακόμη και η πρόσληψη νέου προσωπικού. Για όλα αυτά οι συνθήκες απαιτούν αλλαγή της κουλτούρας και της καλής συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων και των προϊσταμένων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- [1] Ακριβοπούλου Μ. Χριστίνα., Χαράλαμπος Ανθόπουλος, (2015), Εισαγωγή στο Διοικητικό Δίκαιο, Κριτική αναγνώστρια ,Τριανταφυλλιά (Λίνα) Παπαδοπούλου, Συντελεστές έκδοσης Γλωσσική Επιμέλεια,: Ευαγγελία Μπάλα, Τεχνική
- [2] Αντωνάκος Γιώργος , (2017), Διπλωματική εργασία, «Η σημασία της Εκπαίδευσης – Επιμόρφωσης καθώς και της Αξιολόγησης υπαλλήλων Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης», Μ.Π.Σ. Δημόσια Οικονομική και Πολιτική, Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ, Πειραιάς. Επεξεργασία: Αντώνιος Κ. Κοκολάκης, ΣΕΑΒ, (σελ1-377).
- [3] Βαξεβανίδου Μαρία – Παναγιώτης Ρεκλείτης, (2012), Management Ανθρωπίνων Πόρων ,Θεωρία και Πράξη.2η έκδοση , Εκδόσεις Προπομπός ,Αθήνα
- [4] Βενιζέλος Ε. ,(2008), Οι Ανεξάρτητες Αρχές στη σύγχρονη Δημοκρατία, Αθήνα-Κομοτηνή: Αντ. Ν Σάκκουλας, σελ. 85.
- [5] Γέροντας, Απόστολος., (2014).Επιτομή Διοικητικού Δικονομικού Δικαίου. , εκδόσεις Σάκκουλα Α.Ε. Αθήνα.
- [6] Διαμαντοπούλου Α ., (2006), Η Έξυπνη Ελλάδα, εκδ. Λιβάνης, Αθήνα.
- [7] Έκθεση Κ. Βαρβαρέσου (1952), Έκθεση G. Langrod (1963), Έκθεση Σταυριανόπουλου (1972),Έκθεση του Κ.Ε.Π.Ε (1967), Έκθεση Κανελλόπουλου (1990), Έκθεση Επιτροπής Δεκλερής (1992), Έκθεση Επιτροπής Σπράου (1998).
- [8]Καρκατσούλης, Π., (1998), Διοικητική Μεταρρύθμιση. Προεισαγωγική Διοικητική Εκπαίδευση, εκδ. Α.Ν. Σάκκουλας.
- [9] Καρκατσούλης , (2004), Το κράτος σε μετάβαση . Εκδόσεις Σιδέρης. Αθήνα.
- [10] Κατσαρός Ιωάννης ,et el., (2008), Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Αθήνα.
- [11] Β. Κέφης., Π. Παπαζαχαρίου., (2009),Το Επιχειρηματικό Όραμα σε Business Plan, κεφ. 7ο Οργανωτικά και Διοικητικά Θέματα σελ. 167-168.
- [12] Κοντονή Άννα, Ραμματά Μαρία, Χρηστάκης Μιχαήλ, Λόκανα Ευγενία., Ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων: Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, υποέργο . 3, «Δράσεις βελτίωσης ποιότητας επιμορφωτικών προγραμμάτων», Εθνικό Κέντρο

Δημόσιας Διοίκησης, (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), Υπουργείο Εσωτερικών , Ευρωπαϊκή Ένωση Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα ,ΕΣΠΑ 2014-2020.

[13] Καλλιγά Αθηνά , (2011), διπλωματική εργασία, Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης . Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημόσιων υπαλλήλων. Η μελέτη περίπτωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), πτυχιακή εργασία, Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης . Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης, 4η εκπαιδευτική σειρά, Αθήνα.

[14] Λύτρας Ν. Περικλής, (1992, Οι Εργασιακές Σχέσεις, Συμβολή στα Σύγχρονα Κοινωνικά – Ψυχολογικά Δεδομένα των Ανθρώπινων Σχέσεων στην Εργασία με βάση την Αύξηση της παραγωγικότητας , και τη συμμετοχή των Εργαζομένων. , εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

[15] Α. Μακρουδημήτρης, Ν. Μιχαλόπουλος (2000) (επιμ.), Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση - 1950-1998, Παπαζήσης, Αθήνα.

[16] Α. Μακρουδημήτρης (1999), Διοίκηση και κοινωνία. Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα, Θεμέλιο, Αθήνα.

[17] Α. Μακρουδημήτρης (1999α), Ο «Μεγάλος Ασθενής» – Η μεταρρύθμιση και ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης, Παπαζήσης, Αθήνα.

[18] Μπουραντάς,Δ., (2002)., Μάνατζμεντ., Αθήνα ., εκδ. Μπένου,.

[19] Ξηροτύρη – Κουφίδου Στέλλα , 2010, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Κτίζοντας τα θεμέλια για την στρατηγική διοίκηση, 4η Εμπλουτισμένη Έκδοση, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.

[20] Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ, (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων , εκδόσεις Μπένου , Αθήνα.

[21] Παπαμιχαλάκης Μιχαήλ, (2012), διπλωματική εργασία, «Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο Τομέα», διπλωματική εργασία , Π.Μ.Σ., Ειδίκευσης στην Διοίκηση Επιχειρήσεων- MBA, Πανεπιστήμιο Αιγαίου Χίος.

[22] Δ. Παπούλιας, Χ. Τσούκας (1998), Κατευθύνσεις για τη Μεταρρύθμιση του Κράτους, Καστανιώτης, Αθήνα.

[23] Πασσάς , Α., Τσέκος , Θ., (2004), Η επαγγελματική Εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων, Ευρωπαϊκή και Ελληνική Εμπειρία, Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ.

[24] Πολύζος Σεραφείμ, (2011) Διοίκηση και Διαχείριση έργων .Μέθοδοι τεχνικές, Νέα αναθεωρημένη έκδοση, εκδόσεις Κριτική Α.Ε. Αθήνα .

[25] Ραμματά Μαρία, (2016), «Ανάπτυξη εργαζομένων μέσα από τη μάθηση στη σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση», πρακτικά 1ου Πανελλήνιου συνεδρίου με διεθνή συμμετοχή. Ελλάδα – Ευρώπη 2020, Εκπαίδευση , Διά βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (ΕΑΠ), Αθήνα, τομ. 1., προσπελάστηκε 19/1/2020, σελ. 228-240, <http://epublishing.ekt.gr> | e-Publisher: EKT | Downloaded at 26/05/2017.

[26] Ραμματά Μαρία ,(2011), Σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

[27] Ρωσσιδής Ιωάννης 2. Ασπρίδης Γεώργιος, 3. Κατσίμαρδος Πέτρος, 4. Μπούας Κωνσταντίνος, (2015), «Οι βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης και η εφαρμογή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση για την αύξηση της αποδοτικότητάς της» σελ 1-19, προσπελάστηκε,25/5/2019, [.tps://www.researchgate.net/publication/319645619_Oi_beltistes_practice's_parakin-eses_kai_e_epharmoge_tous_sten_ellenike_demise_dioikese](https://www.researchgate.net/publication/319645619_Oi_beltistes_practice's_parakin-eses_kai_e_epharmoge_tous_sten_ellenike_demise_dioikese)].

[28] Φαναριώτη Π.,(1986), Διοίκηση Προσωπικού, Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού, Εκδόσεις Σταμούλης Αθανάσιος, Αθήνα- Πειραιάς σελ'1-402

[29] Φαναριώτη Π., (1996)Ανθρώπινες Σχέσεις, εκδόσεις Σταμούλης Α.. Αθήνα

[30] Χυτήρης Λ., (2001), Διοίκηση ανθρωπίνων Πόρων, εκδ. Interbooks, Αθήνα.

[31] Χυτήρης Λ., Μάνατζμεντ. Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, διαφ. 1-217.προσπελάστηκε 12-11-2019.

[32] Χυτήρης, Λεωνίδας., Άννινος, Λουκάς. (2015), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και υπηρεσίες. Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, [Κεφάλαιο Συγγράμματος], Διοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών. [ηλεκτρ.

βιβλ.], Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. κεφ 5, σελ 138-152, Αθήνα, Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/4985>, προσπελάστηκε 31-10-2019.

[33] H. Fayol H.,(1916)., “Administration Industrielle et Generale”, Paris. (αγγλ. Μετάφραση, 1949.,) General and Industrial Administration. London: Pitman and sons

[34] Scanlan, B K., (1974), Management 18. New York : Wiley.

[35] Koontz H., και Ο' Donnell C. (1982)., Οργάνωση και Διοίκηση: Μια συστηματική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών, Αθήνα ., εκδ., Παπαζήσης.

[36] R. Wayne Mondy Joseph J. Martocchio., Τίτλος πρωτότυπου, Human Resource Management, Fourteenth Edition ,Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επιστημονική Επιμέλεια Βασίλης Κέφης, Καθηγητής Τμήματος. Δημόσιας Διοίκησης Παντείου Πανεπιστημίου, Δρ. Γεώργιος Θερίου, Σύμβουλος Στρατηγικής και Ανθρώπινου Δυναμικού, Επιστημονικός Συνεργάτης Τ.Ε.Ι. ΑΜΘ, Μετάφραση Ιωάννα Φυριππή , Εκδόσεις Τζιόλα,2018,

[37] Jean M. Philips and Stanley M. Gully, Strategic Staffing, 2η έκδ. (Upper Saddle River, N J : Prentine Hall), 2011.

[38] Rory Cooper, “Smart HP Strategies in an Unpredictable Economy” Maryland Banker (Third Quarter 2009)

[39] Gary Dessler. Business / Management, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Επιμέλεια, Κέφης Ν. Βασίλης, Μετάφραση Μελισσουργός Γιώργος, Εκδόσεις Κριτική , Αθήνα.

[40] Maslow A., (1968). Toward a psychology of being. New York , Van Nostrand.

[41] Maslow A.,(1970), Motivation and personality, New York , Harper and Row.

[42] Perry J.L, Wise L.R., “The Motivational Bases of Public Service” Public Administration Review, Vol. 50, No 3, 367-373.

NOMΟΘΕΣΙΑ

[43] ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 3979, (ΦΕΚ Α' 138/16-06-2011) Για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και λοιπές διατάξεις.

[44] ΝΟΜΟΣ ΥΠ'ΑΡΙΘ. 2190 ΦΕΚ 28/ 03.03.1994, Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης.

[45] ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 4440/2016, ΦΕΚ 224/Α/2-12-2016, Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις.

[46] Νόμος 4369/2016 - ΦΕΚ 33/Α/27-2-2016 : Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις, προσπελάστηκε 15/1/2020.

[47] ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 4590 - ΦΕΚ 17- Α΄- 7-2-2019, Ενδυνάμωση Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), ενίσχυση και αναβάθμιση Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις .

[48] Νόμος 3230/2004 - ΦΕΚ 44/Α/11-2-2004: Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις.

[49] Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, (2017), Όλγα Γεροβασίλη , Υπουργός, Η διοίκηση αναβαθμίζεται δημόσιο 2020, ΙΙ. Ανάλυση της Υφιστάμενης κατάστασης, Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019, Αθήνα.

[50] Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, (2017), «Εγχειρίδιο – Οδηγός για τη διεξαγωγή της δομημένης 2συνέντευξης, Ν 4369/2016(Α΄33, Υ.Α. ΔΙΔΑΔ/Φ.35.46/2267/οικ.32096/16.12.2016(Β΄4123),Εθνικό Τυπογραφείο.

[51].Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Οδηγίες εισαγωγής Οργανογραμμάτων , Θέσεων και Ειδικών Περιγραμμάτων, Ιστοσελίδα του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης , Μητρώο Ανθρώπινου , Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου.

[52] Υπουργείο Εσωτερικών., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού., «Διοίκηση μέσω Στόχων» για το έτος 2019, <https://www.ypes.gr/efarmogi-toy-systimatos-dioikisi-meso-stochon-gia-to-etos-2019-n-p-d-d-2/>, <https://e-quality.ydmed.gov.gr/index.php> προσπελάστηκε 20 -11- 2019..

[53] Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, ΚΠΑ (2013)., Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτό-αξιολόγησης., Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης ,Τομέας Διοικητικής Μεταρρύθμισης, και Ηλεκτρονικής Γενική Διεύθυνση Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων), Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα 2015, σελ. 1-82, http://e-quality.academybc.gr/uploads/20160408_91.pdf, προσπελάστηκε 25-7-2019

[54] <http://minadmin.ypes.gr/>, προσπελάστηκε 7/2/2020

[55].Εθνικό Τυπογραφείο,<http://www.et.gr/idocsnpd/search/pdfViewerForm.html?args>, προσπελάστηκε 1/1/2020.

[56] Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης., www.ekdd.gr., Ειδικά περιγράμματα θέσεων εργασίας , Οδηγίες Μεθοδολογικής προσέγγισης συγγραφής, Expertise France,(2018),Αθήνα,προσπελάστηκε,10/1/2020,http://apografi.gov.gr/images/esk/odigos_v8_11012018.pdf,

[57] <https://www.ekdd.gr/i-sxoli-esdda/>,ΕΚΔΔΑ – Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, <https://www.ekdd.gr/b1/>προσπελάστηκε 24/11/2019.

[58] Υπουργείο Εσωτερικών – Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου, <http://apografi.gov.gr/images/esk/odigos>.

[59] ΑΣΕΠ, Ανεξάρτητη Αρχή ,Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού , https://www.asep.gr/webcenter/portal/oracle/webcenter/page/scopedMD/s3eab32ab_c911_478a_8f8b_0ef74565e04d/,προσπελάστηκε στις 1/12/2019.

[60].<https://www.e-nomothesia.gr/kat-dikasteria-dikaiousune/pd-18-1989.html>, προσπελάστηκε 20/12/2019

[61] Υπουργείο Εσωτερικών – Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου., <http://apografi.gov.gr/images/esk/odigos>, προσπελάστηκε 7/1/2020.

[62].<http://www.opengov.gr/ypes/?p=364>, προσπελάστηκε 10/1/2019.

[63].<http://www.ypes.gr/kapodistrias/greek/kapo/program.htm#top>, προσπελάστηκε -13/11/2019.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΟΡΟΛΟΓΙΑΣ.

ΕΣΔΔΑ	Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΟΤΑ	Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Ν.Π.Δ.Δ	Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου
Ε Σ Κ	Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας
Ν.Π.Ι.Δ	Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου
ΑΣΕΠ	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
ΚΠΑ	Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
Π.Ε.Ε.Α.	Προγραμματισμού, της Εκτέλεσης, του Ελέγχου, και της Ανάδρασης
ΙΝ.ΕΠ.	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
ΠΙΝΕΠΘ	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (αποκεντρωμένη δομή του στη Θεσσαλονίκη)
Δ.Α.Δ.	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΑΤΕ	Αυτοτελή Τμήματα Εκπαίδευσης
EFQM	European Foundation Quality Management